

# パターナリズムから産業福祉へ ——イギリス労務管理史の一齣——

武 居 良 明

はじめに

第一節 工場村とパターナリズム

第二節 クエイカー経営者とパターナリズム

第三節 ラウントリイと利潤配分制

第四節 戦間期の会社福祉

おわりに

はじめに

第一次世界大戦の5年間は、イギリスの社会・経済にたいし容易に払拭しえない痕跡の数々を残すこととなった<sup>1)</sup>。とりわけ、大戦にともなう多数労働力の召集・喪失とその補充労働力、就中、女子労働力の軍需工場への動員は、その後の労務管理ないし労使関係にたいし、決定的な影響をおよぼすこととなった。ところでその影響は、戦時中から20年代半ばへかけての時期と、動員体制が一応は旧に復したと考えられる20年代半ば以降、とりわけ29年の戦後恐慌以後、主として大規模経営において新たな労務管理方式が一応の定着を見るにいたった時期とに分けて考えなければならぬ。

そこで本稿においては、大戦に先立つ時期の、いわば経験主義的ともいふべき「労務管理」から、経営専門職による労務管理への移行の過程を跡づけたいと考えるのである。

経験主義的「労務管理」の時期から専門職

による合理的労務管理への移行といっても、この時期は、少なくとも二つないし三つの時期に再区分されなければならない。

その第一は19世紀より第一次大戦勃発の1914年へいたる比較的長い期間である。この時期に、自らの雇用する労働者の労働条件ないし生活実態にたいして積極的関心——経験主義的「労務管理」——を示した経営者には、19世紀前半には「ユニティエリアン」Unitarian, 「組合教会派」Congregationalist, などの非国教徒出身の経営者およびオウエン (R. Owen) がいたが、かれらは等しく工場村を経営し、自らの被傭者の労働過程はもとより、村における生活をもパターナリスティックに管理しようとした。かれらの宗教的、政治的信条は、管理指向性を一層強化せずにはおかなかったのである。

つづく時期には「クエイカー教徒」Quaker が数多く看取される。かれらの被傭者にたいする接近の仕方は基本的にはパターナリズムであるが、注目すべきは、かれらを含むパターナリスティックな雇主によって築きあげられた「労務管理」が、いわばイギリスにおける労務管理の原型ともいふべきものであって、20世紀に入るや好ましからざる「労使関

1) 第一次世界大戦の後遺症——あるものはこんにちもなおその痕跡を留めているといわれる——をめぐっては、筆者もマンチェスター滞在のつど、さまざまな機会に大学内外の人びとから聞かされた。

ロビンズはいう、「経済史では、往々にして、19世紀は1914年に終わったと考えられている。〔第一次〕大戦の結果、1945年まで継続した新時代が始まったのだ、といわれている。」K. Robbins, *The Eclipse of a Great Power, 1870-1992*, 1995 edn., p. 137.

係」として批判はされつつも、第一次大戦の戦中・戦後はもとより、その後の労務管理の在り方をも、陰に陽に、規定していると考えられる点である。

しかし、クエイカー経営者によるパターンリズムが個々の経営者の主観ないし心情を離れ、客観的な産業福祉へと発展していくためには、ラウントリイ (J. Rowntree) の経営哲学ならびにその発現形態ともいうべき一連の会社福祉計画を経由しなければならなかった。第一次大戦中より20年代半ばへかけて、かれは、産業福祉をめぐる、自らの会社の内外において目覚ましい活躍を示すが、この10年間は第二期と考えることができるであろう。

ところで、1920年代の半ばを過ぎる頃から経営合理化ないしは科学的管理法のうねりが大規模経営を中心に高まり、ややともすれば「福祉における人間的要素」といったラウントリイ的課題は、「効率」の前にかき消されてしまうやに思われた。しかし、そうしたうねりを一定のところで食い止め、少なからぬイギリスの経営者をして「テイラー主義は非人間的である」と何のためらいもなく唱和せしめたのは、ラウントリイの功績に帰せられよう<sup>2)</sup>。経営の大規模化傾向と、そこにおけ

る福祉の人間的要素と効率ないし利潤との両立の問題は、いわば、かれの終生のテーマであった。

第三期は、1920年代末より1930年代へいたる時期で、イギリス型科学的管理法ないし産業福祉が、大企業において定着するにいたった時期である。

その間、企業経営にたいする大学などの積極的な支持・協力は、いまだにうることができなかった。経営者たちは、自らの手によって「福祉職員協会」Welfare Workers' Institute, 「産業福祉協会」Industrial Welfare Society等の団体を形成し、それぞれの団体が『産業福祉と労務管理』*Industrial Welfare and Personnel Management* (1918年創刊), 『福祉業務』*Welfare Work* (1920年創刊) 等の経営情報誌を発行し、一部の先駆的な大学やポリテクニクの研究者の協力をえながら情報交換に努めたのである。

以上の流れは、ほぼ大規模経営に限定されるのであるが、留意すべきことには、30年を過ぎる頃から上記の定期刊行誌、とりわけ『産業福祉と労務管理』誌上で小規模経営における会社福祉をめぐる記事、論文が掲載されるようになる。それらの雑誌が上記の記事、論文と並行して訴えていることは、こうした小規模経営は組織を持たないために、その実情や福祉をめぐる計画などがまったく伝わらないということである。にもかかわらず、後述するように、事業所数において、また被傭者数の点でも圧倒的多数は小規模経営により占められ、こんにちへいたっているのである。

加えて、大規模経営においては既に失われつつあった「福祉における人間的要素」を問う場合、中小規模経営との関連を抜きにしてはその保全、再生を構想することは不可能である。本稿では、こうした問題をも、努めて視野のうちに取り込みたいと考えた。

### 第一節 工場村とパターンリズム

19世紀中葉以前において、イギリスの経営者たちが自らの雇用する労働者にたいしパタ

2) たとえば、1921年にアメリカ諸州の工場を視察したラウントリイ (B. S. and J. S. Rowntree) は福祉、工場食堂、等々をめぐって、「われわれが訪れたアメリカの諸工場では、この報告書の主題にとり、取り立てて学ぶべきものはなにもないといえよう。…われわれがおこなっている仕事をめぐって、アメリカの人びとが、われわれよりも抜きこんでいるものはなにもなかった。」また、労務管理をめぐっては「労務管理 (personnel work) をめぐり、われわれが集めた情報は興味深いのだが、新奇なものはなにもない。われわれが自分たちの工場でおこなっている仕事は、ある点では、アメリカの諸工場でおこなわれているいずれよりも抜きこんでいるということは、疑問の余地のないところだ。」*B. S. R. and J. S. R.'s Visit to the U. S. A., 1921, Notes by J. S. R., pp. 54 and 67.* (このアーカイブズはArchives Section of the Rowntree Trust Library所蔵のものである)。拙稿「産業福祉から科学的管理法へ?」『環境と経営』第3巻第2号、とりわけ3-4、17-18ページ参照。

Borough of Liverpool, }  
In the County of Lancaster, } TO WIT.

Whereas *William Reab, Bushby, Wilfred Landbeck*  
*Matthew Miller and Sandington Hickstone*

the Churchwardens and Overseers of the Poor of the Parish of Liverpool, in the County of Lancaster, have, on this *sixteenth* Day of *September* in the *tenth* Year of the Reign of our Sovereign Lord GEORGE the Fourth, at the Parish of Liverpool aforesaid, brought before us, *Nicholas Robinson and Thomas Colley Porter Esquires* two of His Majesty's Justices assigned to keep the Peace acting in and for the said Borough of Liverpool, *Mary Brown* a poor Child of the Age of *two* Years and upwards, belonging to and having a settlement in the said Parish of Liverpool, and whose Parents are not able to maintain such Child: and the said Churchwardens and Overseers of the Poor of the Parish of Liverpool aforesaid, have proposed to us, the said Justices, to bind such Child to be an Apprentice to

*Samuel Greg and Robert Hyde Greg both*  
of the Township of *Purnacole* in the County of *Shropshire* *Cotton*  
*Spencer* and residing within the Distance of Forty Miles from the Parish and Place to which the said Child belongs, as aforesaid, and as an Apprentice, with *them* to dwell, and serve, for, during, and ~~unto the full end and Term of~~ *Years, until she attains*  
*the full age of Eighteen years, or be married, which*  
*whichever may first happen*

according to the Statutes in such case made and provided. And Whereas we, the said Justices, have now here inquired into the propriety of binding such Child Apprentice, as aforesaid, to such Person's and having particularly inquired and considered whether such Person's do reside and have *their* Place of Business within a reasonable distance from the Place to which such Child doth belong, as aforesaid, (having regard to the Means of Communicating between such Places, and whether any Circumstances make it fit in the Judgement of us, the said Justices, that such Child should be placed Apprentice at a greater distance,) and having particularly inquired of the said Churchwardens and Overseers, and otherwise, as to the distance of the Residence and Place of Business of the said

*Samuel Greg and Robert Hyde Greg*

(the Person's to whom it hath been so proposed to bind such Child, and the means of communicating therewith;) having, also, inquired into *their* Circumstances and Character: WE, the said Justices, upon such Examination and inquiry, do think it proper that such Child should be bound Apprentice to *them*. Therefore, we, the said Justices, do declare *them* fit Person's to whom the said Child may be properly bound Apprentice, as aforesaid; And we do, therefore, hereby **Order** and **Direct**, that the said Churchwardens and Overseers of the Poor of the Parish of Liverpool aforesaid, being the Place to which such Child doth belong, shall be and are at liberty to bind such Child Apprentice accordingly.

Given under our Hands and Seals *sixteenth* Day of *September*  
in the Year of our Lord One Thousand Eight Hundred and *twentyone*

*N. Robinson*

*Thos. C. Porter*

ーナリスティックに接するについては、いくつかの動機が考えられる。また時には、複数の動機が重なり合う場合も認められた。

〔I〕 先ず最初に、マンチェスター近郊ともいべきチェシャー北端のスタイル村 (Styal Village) に立地するサミュエル・グレッグ (Samuel Gregg, 1758-1834年)<sup>3)</sup> の綿紡績工場をとってみよう。

グレッグ・ミルは、初代サミュエルにより1783-1835年にかけて建設され、紡績主体の工場であったが、その後織布をも兼営するようになり、第二次大戦後の一時期まで営業をつづけた長命の工場である。

この工場をめぐる先ず留意すべき点は、動力をルーン河の急流に求めたため、人里離れた荒野——ストックポートの西南7マイルの地点——に立地を求めざるをえなかった事実である。加えて、石炭の運搬費が高く、蒸気力利用が採算面から引き合わなかった僻地では、このような水力はその後長期にわたり利用された<sup>4)</sup>。したがってグレッグ・ミルは、こんにちといえども僻遠の地の感をまぬがれえぬ、スタイル村でその終末を迎えることとなったのである。

こうした工場経営者にとって最も深刻な問題は、労働力の調達と、調達した労働力をいかにして工場へつなぎ止めておくかということであった。そこで、グレッグをはじめとす

るこの種の工場経営者たちが思いついた対策は、労働者住宅の建設であり<sup>5)</sup>、工場村の建設であった。

先ず労働力調達をめぐるものであるが、当初、グレッグは調達の容易な教区徒弟に目をつけた。18世紀末ないし19世紀初期には、折りよく多くの教区救貧院は、財政的事情から、仕事さえあればその内容を問わずとも収容者を派遣するという姿勢であったから、僻遠の工場村におけるこうした需要は、まさしく渡りに船であった。

グレッグは当初、巨額の費用を要する恒久的な村づくりよりも、既存農屋のいくつかを改装した安上がりな徒弟の家を造り、教区徒弟多数——1800年当時、少女60人、少年30人で全被傭者の50%に達した——を雇用した<sup>6)</sup>。興味深いことには、こうした教区徒弟の雇用が、グレッグ夫妻の被傭者にたいするパターナリスティックな接近を促すひとつのきっかけとなったのである。

グレッグ自身は、元来、仕事熱心な非国教徒<sup>7)</sup>ではあつても宗教活動とは無縁だったようである。そのかれが熱心なユニティエリアンとして、先ずは教区徒弟にたいして、次いで被傭者一般にたいする福祉へ意を注いだについては、妻ハンナ (Hannah) の感化によるところが大きかった。ハンナは知的な仕事を好み、夫サミュエルたち製造業者仲間の粗野さと金銭的富とを嫌っていた。

3) スタイル村にかんする以下の叙述は、主としてM. B. Rose, *The Greggs of Quarry Bank Mill*, 1986によった。拙稿「産業社会・工場村・パターナリズム」(八木・真継編著『社会経済学の視野と方法』ミネルヴァ書房, 1996年所収) 参照。

4) *Ibid.*, pp. 95-6, 61.

5) 製陶業におけるウェッジウッド (Wedgwood) は、初代ジョサイア (Josiah) 以来こんにちへいたるまでパターナリスティックな経営方針により著名であるが、かれらが代々殊のほか重視してきた「労務管理」は住宅の建設であった。それというのも「製陶業地帯」the Potteriesそのものが大都市から隔絶しており、加えて製陶業地帯ストック・オン・トレント市 (City of Stoke-on-Trent) を構成する六つの町——ストーク (Stoke), ハンレイ (Hanley), タンストール (Tunstall), バースレム ((Burslem), フェントン (Fenton), ロングトン (Longton) ——がそれぞれ孤立分散し、最近にいたるまで、フェントンを別にして各個に工場村の様相を呈していたからである。C. U. C., *Welfare Work in the Potteries*, in: *Industrial Welfare*, vol. 10, no. 120, 1928, pp. 402-3. 拙稿「19世紀イギリスの地場産業における労働運動——製陶業労使関係調整制度の成立——」『社会経済史学』54巻3号, 1988年, とりわけ34, 44, 52の各ページ参照。

6) 添付史料を参照されたい。これは1829年、リヴァプール教区の貧民監督官が、10歳の少女メアリー・ブラウンをサミュエル・グレッグのもとへ送り込んださいのものである。マンチェスター市立中央図書館、アーカイヴズ部所蔵のものである。

ラスボウン夫妻 (William and Hannah Rathbone) は、長老会派的背景の強い家系——スコットランドのリンネル商——に生まれ育ったハンナがユニティエリアンへ改宗するに当り、少なからぬ影響を与えた人びとであるが、後にハンナは同夫妻にたいし、次のような書簡を送っている。「私は、友人たち〔夫の製造業者仲間〕が、余り豊かではなくても、とても幸せにできるのだということに気が付けばよいと思います。そしてまた、金が真の楽しみを得るための僅かにひとつの、しかも二次的な手段なのだということにも気が付けばよいと思います」<sup>8)</sup>と。

グレッグが教区徒弟の雇用へ踏み切るや、ハンナは徒弟たちの教育ならびに福祉にたいして積極的に取り組むこととなる。そしてサミュエルは、徒弟の教育面のみならず学校経営をもハンナに全面的に委ねるようになり、ハンナは自らの子供たちの協力をもえてこんにちにその名を留める「模範的な」年少労働力教育を軌道に乗せたのである。

その後ハンナは、徒弟たちの健康管理のた

めにナッフォード (Knutsford, チェシャー東北部) に住むユニティエリアンの医師を雇い、自らの子供たちにたいするのとわけ隔てなく徒弟たちの診療に当たらせた。総じて、僻地スタイルにおけるグレッグ紡績工場の「成功」の少なからざる部分は、ハンナのこうした献身的なパターンリズムに負っており、かくてスタイル村は19世紀における「工業コミュニティ」 industrial community建設のための模範とされるにいたったのである<sup>9)</sup>。

ところで、グレッグ夫妻によるパターンリズムは、徒弟の寄宿舎、労働者教育のみにとどまらなかった。1830年頃より、「自由な年少労働者」に比しての教区徒弟の生産性の低さと割高なコストとが問題視されはじめ、その雇用数減少傾向が加速されるが<sup>10)</sup>、スタイル村では、教区徒弟にかかわって「自由な年少労働者」ならびに「家族ぐるみ雇用」が新たな労働力雇用形態として登場してくる。それにともない、被傭者住宅群を核とする自己完結的な「村」——一種のユートピア——の本格的な整備・充実が計られることとなった。

7) 既述のように、パターンリスティックな経営者には非国教徒が数多く認められた。そこで非国教徒と職業選択の問題につき、あらかじめ整理を試みることにしよう。

非国教徒にたいする職業選択ないし就労機会の制限とその実効性をめぐっては、イギリス国内の歴史家間でも複数の意見が認められるが、少なくとも産業革命期から19世紀へかけて、そうした制限が一定の拘束力を持ったということは疑う余地のないところである。因みに、その制限は「特権都市」 municipal boroughの要職者ならびに一握りの特権市民層が、一方ではバラ特権を独占しつつ、他方では市民大衆から同特権享受の機会を奪った1661年「都市法人法」 Corporation Actに端を発する。同法は、特権都市における公職への就任機会を、国教徒、すなわち特権都市の要職者ならびに特権市民層に限定し、カトリック教徒および、国教徒を除くプロテスタント——その多くは市民大衆と重複する——を異端として公職より退けた。また同法は、1673年の「テスト法」 Test Actと一体化されて Test and Corporation Actsとなり、信教による差別が「国王のもとで官職を保有するすべての人びとにまでおよぶよう」拡張された。そこで、非国教徒としては、このような規制の枠外にある、綿工業のような新興産業——上記の立法当時既にギルドを編成していたような在来業種は除かれる。因みに特権都市の要職者ならびに特権都市民は、同時にギルドの成員でもあった——に携わらざるをえなかったのである。因みに、この法令は1828年に廃止された。

8) H. Gregg (ed.), *Collected Letters of Hannah Greg*, 4 vols. この書簡集はハンナ自身の手作りによるものであり、含まれている書簡には日付けも宛先も記されていない。書簡集はグレッグ工場トラスト (Quarry Bank Mill Trust) 付属アーカイヴズに保管されている。閲覧にさいし、文書管理助手、ヒル氏 (Miss Caroline Hill) に、たいへんお世話になった。厚くお礼申し上げたい。

9) なお、ハンナ自身は、本文中に垣間見うる彼女自身のユニティエリアンとしての献身的態度からも推測しうるように、徒弟を「教養教育を受けた人物」 a man of liberal educationならびに「心の底からの紳士」 a gentleman to the very core inside and outをつくりたいとの理想を抱いていたが、他方、サミュエルの教育にかんする忠告ははるかに現実的で、明らかに「実業人」の形成を目指していた。そこでハンナは、前掲書簡集中の一書簡において、「…すぐれた教育は実業人を駄目にしないし、程よく注ぎ込まれた文学の素養は有徳の人ならびに賢明な商人を形成するうえに寄与するものです」 (Letter to William Rathbone IV, in: *Collected Letters of H. Greg*) との、いわば両人の異なった教育観の折衷をおこない、サミュエルも彼女の徒弟教育に全面的に協力している。

10) Rose, *op. cit.*, pp. 55, 78. スタイル村では、教区徒弟の雇用は1830年代ならびに40年代中に衰退していく。

自給自足のための農場、教会、売店、等々、コミュニティの生活に必要な一切の施設の建設がそれである。

このように、グレッグ夫妻のパターナリズムは、水力利用に端を発し、それに規定された立地条件から教区徒弟ならびに貧農の子弟の雇用へと踏み切ったため、妻ハンナのユニティエリアンとしての慈善行為を動機づける結果となった。それに共鳴した夫サミュエルが、その後、教区徒弟を「自由な年少労働力」ならびに家族ぐるみの労働力へと切り替えた後も、文字どおり夫妻の共同事業として村造りが進められ、工場村建設のハード面では成功をおさめた。

しかし、ひとたび被傭者サイドから見たソフト面に眼を転ずるや、評価はやや異なったものとならざるをえなかった。夫妻は、19世紀、就中、その半ば頃までの恩情主義的雇主に等しく看取された労働者観を共有していた。それは、被傭者というものは、十分な教育を受けるまでは自らの利害をめぐり正当な判断を下しえないが、他方、雇主たちは被傭者にたいするパターナリズムを通じ、かれらの要求のことごとくを掌握している、という内容である。また、夫妻は労働組合を嫌悪したが<sup>11)</sup>、これは、上記の労働者観の系論としてうなずけよう。

スタイル村の「徒弟の家」からの徒弟の逃亡が、他の雇主のもとでの逃亡件数に比し少なかったとはいえ跡を絶たず、連れ戻された徒弟は、連れ戻しに要した費用を償うために残業をさせられ、常習者は14日から1ヵ月間

ミドウルウィッチ (Middlewich, チェシャー中部) の矯正院へ送られた<sup>12)</sup>。このような事実から推しても、寄宿舍ないし社宅の類が、被傭者にとり必ずしも居心地のよいものでなかったということが理解されよう。

ともあれ工場村は、ハード面ではすべてを備えたユートピアであっても、雇主がその運営を一步踏みはずせば、被傭者にとっては24時間管理体制としか映らなくなってしまう恐れがあったのである。

〔Ⅱ〕 タイタス・ソールト (Titus Salt) は、グレッグに遅れること約半世紀、ブラドフォード (Bradford, 西ヨークシャー) 郊外で、巨大な羊毛織布工場を中心とするソルテエア (Saltaire) 村の建設に着手した。工場ならびにその付帯建築は1853年に竣工を見たが、工場村全体の完成には約20年の歳月を費やし、1872年に完成した。

3,000人以上の労働者を擁し、日に約3万ヤードの布を生産した巨大な工場建築もさることながら、824の住宅群(1871年当時)を中心に、教会、学校、図書館・ホール・娯楽室・喫煙室等から成る「会館」institute、診療所、薬局、売店、等々が配置され、その周囲には「割当地」allotmentsおよび庭園、2つの巨大な公園、運動場が設けられ、まさしくヴィクトリア朝中期におけるイギリス経営者の繁栄ぶりを如何なく伝える工場村である<sup>13)</sup>。それらのことごとくが、こんにちの類似施設に比してなんら遜色のないきばえである。また、都市計画の観点からいっても、こんにちの「田園都市」garden cityの先駆として広く知られているところである。

ソールトをしてこのような工場村建設を決意せしめた動機は、直接的には19世紀における都市環境、就中、ブラドフォードのその極度の劣悪さにあった<sup>14)</sup>。ブラドフォードの

11) キャドベリ (G. Cadbury) のように、労働組合を肯定するパターナリストもいたが (E. Cadbury, *Experiments in Industrial Organization*, 1912, pp. 246, 270-72), 多くのパターナリスティックな雇主には、19世紀イギリスの慈善行為に等しく認められる盾の反面 (M. E. Rose, *The Relief of Poverty* 1834-1914, 1986 edn., pp. 25-27. 武居訳『社会保障への道』早稲田大学出版部, 1995年, 30-34ページ), すなわち施し主の意のままに反応しない部分にたいしては冷たくあしらう、ないしは抑圧的にでるといった一面が認められた。

12) M. B. Rose, *op. cit.*, pp. 109-10.

13) J. Reynolds, *The Great Paternalist*, 1983, pp. 71, 73, 262-63.

人びとは、そうした都市の真っ只中に放置されている労働者たちのスラムを改善すべき重要課題だと認識し、同時にまた、1830ないし40年代における当市の社会的・政治的不安およびモラル低下の原因を、「自らの利益のみを追求して他を顧みない利己的な経営者のせいに帰した」<sup>14)</sup>。急進的な組合教会派の信者であり、かつチャーティスト運動の支持者<sup>16)</sup>でもあったソールトは、これら市民の要求や非難への回答を、自らに課せられた課題と受けとめたのであった。

ところで、ソールトは「労働者階級の道徳的、社会的、知的改善」のためには住居の改良に勝るものはないと考え<sup>17)</sup>、被傭者住宅の建設を出発点に据えて、それを取り巻く環境造りのためにソルテエァ村の建設へと夢を膨らませていったのである。このように、ソールトのパターナリズムは労働者のモラルの改善、さし当たっては自らの被傭者のモラルの改善に端を発していた。したがって、水力利用に動機付けられたグレッグのスタイル村の場合よりも、「新性格形成院」New Institution for the Formation of Character (後の「会館」Institute)、「新規な合理的幼児学校」new rational infant school等々の労働者教育機関を中核に据えたロバート・オウエン (Robert Owen) のニュー・ラナーク村<sup>18)</sup>へより接近していたといえよう。

ソールトのパターナリズムは、自らの被傭者にたいしてのみに止まらず、広く地域社会全体におよんだ。煩を厭わず二、三の例を挙げるならば、①1855年には村内食堂での一般集会と茶話会の後、ソルテエァ村文学協会 (Saltaire Literary Society and Institute) が発足し、宿舍の一室がその本部に充当された、②毎年、定期公開講座が企画され、専門学校 (Independent Collage) 教師、牧師等による文学の講義がおこなわれた<sup>19)</sup>、等々である。

ところでソールトは、労働者階級の生活環境ならびにモラルの改善といった明確な理想を実現すべくソルテエァ村を建設したのであるから、村内に住む被傭者にたいする管理、換言すれば、善意によるソールト好みのモラルの押しつけが厳しかったであろうということは想像に難くない。かれ自身、既述のように急進的な非国教徒であったが、村内では、宗教的たると政治的たるとを問わず、示威行為をいっさい禁じた<sup>20)</sup>。また、ソールトの存命中に、不況にともなう賃金圧下が原因で1868年、1876年の2回ストライキが発生したが、織布工、紡毛工および梳毛工は、ストライキ集会を村の外で開催しなければならなかった。また、ストライキ中に積極的に活動した被傭者が、ストライキ終息後、再雇用されることはありえなかったのである。

個人主義的個性が強く、政府、労組を含む

14) 19世紀当時における労働者たちの生活環境の劣悪さにかんしては、差当り、F. Engels, *Die Lage der arbeitenden Klasse in England*, 1865. 邦訳、マルクス・エンゲルス選集、補巻2、大月書店、1951年、随所、ならびに拙著『イギリスの地域と社会』御茶の水書房、1985年、第7章を参照されたい。

15) ブラドフォードでは19世紀末から20世紀初年にかけて、排水ならびに便所に問題のある労働者住宅が、全労働者住宅の75~80%を占めた。Reynolds, *op. cit.*, pp. 239-43, 256, 260-62, 299; do., *Saltaire*, 1985, pp. 8-9, 10.

16) Reynolds, *Paternalist*, p. 78; do., *Saltaire*, p. 6.

17) Reynolds, *Paternalist*, pp. 256-57; do., *Saltaire*, pp. 10-11.

18) N. Allen, D. Dale, R. Owen and the Story of New Lanark, 1986, pp. 4-8, 17, 20-21. 前掲拙稿「産業社会・工場村・パターナリズム」85-86ページ参照。

念のために付言すれば、オウエンのニュー・ラナーク村においても、4棟の綿紡績工場群はクライド河の水流に依存しており、そのかぎりでは立地の制約を受けたが、それはいわば二次的な要因であった。かれは、自らの労働者教育実践のための最適な場としてニュー・ラナークを選定したのである。かれは、工場視察を終えてニュー・ラナークの正面に立ち「私が永らく考えつづけ、いつか実行したいと念願してきた実験を試みるのに、これまで見てきたすべての土地の中で、ここが最適だ」と叫んだ。Allen, *op. cit.*, p.12.

なお、ソールトの工場では、初発より蒸気力が使われた。

19) Reynolds, *op. cit.*, pp. 276, 79.

20) *Ibid.*, p. 280.

いっさいの組織を退ける厳格なクエイカー教徒ならばともかく、急進的な組合教会派のソールトがこのような態度をとったについては、パターナリストとしてのソールトが、期待に反した被傭者の反応を目前にし、コインの裏側ともいべき弾圧に踏み切ったものと解されよう<sup>21)</sup>。

また、村内住宅の借家契約をめぐっても、こうした職住一体の村に固有な抑圧が看取された。すなわち、24時間管理体制と同根の弊害として、家主は雇主の延長であり、借家人も被傭者の延長に過ぎないといった側面が契約締結に際し如何なく利用された。

借家人はただ単に家賃支払い義務を負わされただけでなく、①住宅を清潔に保ち、②裏庭で豚、家禽、兎などを飼育しない、③住宅内に多数の同居者を連込み過密にしない、④戸主または家族のひとり、ソールト個人ののための仕事をしなければならない（この「強制」はその後廃止された）、⑤戸主は村にとって必要な役柄を果たさねばならない、等の規則に従わなければならなかった。ともあれソールトの存命中、ソルテエァ村に住み労働能力のあるすべての家族構成員は、工場で働きかつ村の世話をも果たさなければならなかったのである。このような規則から容易に想像しうるように、近隣の人びとの間では、当村の村民は「雇主にたいして卑屈だ」との評判が専らであった<sup>22)</sup>。

被傭者のための理想的な住宅と、職住一体のユートピア的環境造りを目指したソルテエァ村のはずであったが、村造りのハード面での成功はともかく、ソフト面では雇主＝被傭者関係のうえに新たに家主＝借家人関係が重ね合わされた結果、この理想は歪められざるをえなかった。帰するところ、このような「社宅」の運営は1871年の『賃金支払いにかんする下院特別委員会報告書』*Report from the Select Committee on Payment of Wages, 1842*

にいう、悪名高いトラック制の一手法にほかならず、雇主にたいし生産過程の外部での不払い労働収奪を可能にしたばかりでなく、「住宅」への居住強制を通じて労働力の自由な移動を事実上不可能にし、いわば密室の中での不当な低賃金——ソールトの工場における賃金は周辺の平均を下回るといわれた——をも可能にしたのであった<sup>23)</sup>。

〔Ⅲ〕ところで、グレッグ、ソールトの二組の工場における、被傭者数から見た経営規模に注目したい。グレッグ工場は380人、ソールト工場は1871年当時3,000人以上と両者共に大規模経営ないしそれに近い経営規模である<sup>24)</sup>。これまでも関説する機会があったオウエンのニュー・ラナーク村の場合も、1793年当時既に、男女青少年800人を含む1,157人という多数労働者が雇用されており<sup>25)</sup>、工場村における労働力集中度の顕著さがうかがわれる。

こうした被傭者の集中度如何は、パターナリスティックな「労務管理」にとり、決定的に重要な要因であった。19世紀末へいたるまで、雇主＝被傭者双方が互いに顔も名前も知

23) *Report from the Select Committee on Payment of Wages, Minutes of Evidence, 1842, QQ. 788-89, 817, 879-81.* 前掲拙著、第5章、(二)を参照。

24) 因みにこれら工場村の雇用労働者数は、こんにちのイギリスにとっても大規模経営ないしそれに近い経営規模に相当する。1994年の統計によりつつ、製造業における被傭者数別経営規模の一部を示せば以下の通りである。出典：I. Worthington and C. Britton, *The Business Environment*, 1997 edn., p. 203.

被傭者数	事業所数	%
1～9	129,847	70.5
10～19	20,201	11.0
20～49	17,638	9.6
50～99	7,641	4.1
100～199	4,763	2.6
200～499	2,998	1.6
500～999	770	0.4
1,000人以上	324	0.2

なお、こんにちのイギリスにおける分類では、100から499人は中規模企業、500人以上は大規模企業にそれぞれ分類される。

25) Allen, *op. cit.*, p. 4.

21) *Ibid.*, pp. 317-19.

22) *Bradford Observer*, 16 March, 1865, 27 Sep., 1873, 30 Nov., 1 Dec., 3 Dec., 1874.



らないといった関係の中で労働をするということは、「非道徳的」illegalであると考えられていた。当時のこのような価値観を踏まえた、トムスン (E. P. Thompson) の適切な発言を聞こう<sup>26)</sup>。「われわれは、産業が19世紀初期に『諸制約』から解放されるのは避けられないし、また『進歩的』でもある、という考えに馴れきっているのです、これらの方法〔新しい機械、工場制度、賃金圧下、無制限な競争、等々〕により産を成した『自由な』工場所有者ないし大規模靴下編業者、または綿工業経営者が、嫉妬の目をもって見られただけではなしに、非道徳的な、非合法的な営みに従事する人間とも見なされた、ということを理解するために、想像力を働かせなければならぬ」と (傍点はイタリック体)。

1855年の『賃金支払停止にかんする特別委員会報告書・証言編』*Report from the Select Committee on Wages, Minutes of Evidence*には、自ら約130基の靴下編機を所有・稼働し、その他に100基ほどの編機をいく組かのグループに分割したうえで外業部門として所有し、景況に応じてそれらを稼働する一靴下編業者ウォーカー (Robert Walker) による、以下のような興味深い証言が含まれている<sup>27)</sup>。

多数の人びとを〔それぞれの〕仕事場 (shops) で、そのような方法〔18ないし20基の編機をそれぞれの労働者に貸し付けて装備させるという方法〕で雇用するのを家内製造業 (domestic manufacture) と呼べますか? — ある程度までそう呼べるでしょ

う。しかし、総じて、家内制度 (domestic system) とは呼びえないでしょう。

それは、家内制度の利点を持っていますか? — 多分、持たないでしょう。

それでは逆方向からお尋ねしますが、それは、工場制度の最も悪い特徴を表しますか? — いいえ、私はそうは思いません。工場に比べれば労働者の数がはるかに少ないからです。もしも工場制度に弊害があるとすれば、その弊害は、比較的小数の人びとと一緒に働かせるようにすれば、軽減されるでしょう。

このように、当時の経営者にとって「労務管理」上最も配慮すべき事柄は、職場における労働力の集中度であった。集中の結果として、労働過程での「規制」, 「統制」, ないしは「束縛」を必然的にともなわざるをえないが、ウォーカーの証言するように、「家内制度の利点」, つまり労働過程における自立性=自律性に親しんできた当時の労働者にとり、互いの名を覚えられないほどの集中度は堪え難く、証言にいう「工場制度の弊害」というのも、その実、こうした集中の結果として随伴せざるをえない「規制」, 「統制」, 「束縛」を指したのであった。

ヒンクリイ (Hinckley, ウォリックシャー東北部) の一事務弁護士は、こうした点をめぐり、以下のような興味深い証言をおこなっている。「…こうした連中〔工場に就労する靴下編工たち〕は、数週間の間、上等の服を着て歩き廻ったり、快適な家を持ったり、日曜日には、外見だけですぐ工場編工だとわかるようなよい服装で町中を歩き廻ったりできるくらい、よい賃金を貰っているのに、規則をまるっきり嫌がって、どんな統制にだって従おうなんて気はまるっきりないし、逃げだすことしか考えていないのです。…編工は

26) E. P. Thompson, *The Making of the English Working Class*, Pelican Book, 1979 edn., p. 600.

なお、企業の横暴、産業公害、政官業の癒着を目のあたりにし、さらにはバブルの崩壊を経験したわれわれは、「『自由な』工場所有者」, 等々にたいする19世紀イギリス的価値判断が、若干身近なものとなったではなからうか。

27) *Report from the Select Committee on Stoppage of Wages (Hosiery); Minutes of Evidence* (以下, *Rept. on the Stoppage of Wages*, 1855と略記), 1855, QQ. 2350-53.

(28) *Report of the Commissioner appointed to inquire into the Condition of the Framework Knitters*, Appendix, 1845, pt. I, Q. 3688.

〔工場の労働〕条件に満足せず、ただ束縛が嫌なばかりに、結局は〔工場を〕やめてしまうのです」<sup>29)</sup>と。

このような、19世紀におけるイギリス労働者の工場就労嫌悪感、資本主義経済に適合的な労働力としての陶冶の不十分さないし欠如によって説明しうる事柄ではなく<sup>29)</sup>、それとは逆に、自立的＝自律的労働——自営農・自営業——を経過した労働者が管理された多数労働者の集中状態にたいして抱く嫌悪感と解すべきであろう。かれらは工場を、事実上、不況時における一時の避難所と見なしており、「好況時には、労働者が一切の束縛を嫌うため、労働力をうるものがきわめて困難」であったといわれた<sup>30)</sup>。

ところで、このように束縛を嫌悪する当時の労働者にとり、大規模経営に匹敵する工場村での労働者の集中状態と、程度の差はあれ、ある程度まで避けられなかった職住を通じての雇主＝家主の干渉は、必ずしも心地よいものではなかったであろう。しかしながら、早熟的に工業化を達成したイギリスの雇主たちは、グレッグ、オウエンの例に見られるように動力を水流にもとめざるをえず、そうした立地の制約から被傭者の工場村への緊縛が差し迫った課題となった。雇主たちは、この課題を解決するためにパターナリストとして工場村の建設へと向かわざるをえなかったのである。

このように、当時の技術的制約からする工

場村建設であり、かつまたパターナリストとしての雇主の振る舞い方であったが、こうした試みは、やがてソールトのような理想主義的経営者をも刺激し、自らの理想を実験すべく工場村の建設へと駆り立てたのである。しかしながら、工場村での自立的＝自律的労働力の集住ないし集团的労働は、こと志とは異なり、被傭者たちの不満を誘発する結果とならざるをえなかった。この種の「ユートピア」の中には「失敗」または「短命」に終わるものが多かったが、そのような結果は、こうした点を裏付けるものといえよう。

## 第二節 クエイカー経営者とパターナリズム

19世紀、就中その半ば以降のイギリスにおいて、数多くのクエイカー教徒が経営者としてさまざまな産業分野で成功し産を成したということは、これまでもそれぞれの経営者をめぐる個別研究を通じて紹介されてきた。

差し当り管見の範囲内で、めばしい業績のみを以下に列記しておくこととしよう（著者名のアルファベット順による）。

- ① R. Boyson, *The Ashworth Cotton Enterprise: The rise and fall of a family firm 1818-1880*, 1970. ボウルトンの綿業経営者ヘンリー・アシュワース (Henry Ashworth, 1794-1880)——ジェントリイ出身土地管理人の息子。紡績業を皮切りに、1841年より織布をも兼営す——にかんする研究。クエイカー教徒にふさわしく長期勤続者を多く抱え、その息子をまた雇用することを誇りにしていた (pp.101-3)。1867年までに被傭者の30%が入居しうる住宅を建設し、学校、図書館、二軒の店舗その他を持つ工場村を完成させた (pp.116-17)。しかし他方では、新規被傭者にたいし労働組合へ加入しない旨の書式へ署名させるなどの不当労働行為を犯した。クエイカー経営者のイメージに反して1830年の不況期に、賃金圧下のために「被救恤移動労働者」pauper migrantsを雇いストライキを招いただけでなく、1835、36の

29) ウェーバーは、東西ドイツにおける労働者の能力差を、労働者の「出自の差異による労働者の修得能力の差異」——そこには「社会構造の全対立が入りこんでいる」——に帰したが、工場就労嫌悪感を抱く19世紀イギリス労働者をオストエルベの労働者に、他方20世紀の「科学的管理法」下の労働者をヴェストエルベのそれと重ね合わせて理解するのは、時代錯誤である。M. Weber, *Methodologische Einleitung für die Erhebungen des Vereins für Sozialpolitik über Auslese und Anpassung der Arbeiterschaft der geschlossenen Grossindustrie*, 1908, "Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik von M. Weber", 1924, SS. 1-60.

30) *Rept. on the Stoppage of Wages*, 1855, Q. 2405.

両年にも同様の労働力を使用し、世論の猛反対に会っている (pp. 196-97)<sup>31)</sup>。また、1836年には、不況時における工場法違反の罪で被告として法廷に立たされている (p. 166)。ところで、工場主 (長男) ヘンリイはクエイカー経営者らしく製造業への従事を誇りにし、地主 (化) を敵視していたが (pp. 85, 256)、二人の弟の子孫たちは、ご多分に漏れずクエイカーを離れ、ヘンリイが敵視した階級 (地主にして国教徒) へ加わった (p. 256)。また、「雇主、被傭者間の損益分担制 (co-partnership) に真っ向から反対し」、損益分担制は「責任を分割し、しかも可処分利益を分割してしまうため、産業への再投資額を減額してしまうという破滅的なものだ」 (p. 91) と主張した。この点、諸他のクエイカー経営者、就中、後述するヨークのチョコレート製造業者ラウントリイ (J. Rowntree, 1836-1925) とは著しく見解を異にする。

- ② T. A. B. Corley, *Quaker Enterprise in Biscuits: Huntley and Palmers of Reading 1822-1972*, 1972. ハントリイ (T. Huntley) およびパーマ (G. Palmer) のパートナシップを成功に導いたのは、クエイカー教徒の団体である「友会」Society of Friendsによって課された優れて個人主義的な厳しい経済活動上の訓練と、同じくクエイカー経営者相互間に固有な婚姻関係ならびに営業関係を通じて培われた絆<sup>32)</sup>であり (pp.

3, 9)、就中、パーマ家のクエイカーへの入信は、主として経済的動機——ヨーマンからビスケット製造業者への転換——に根ざすものであったといわれている (pp. 5-6, 24-25)。かれらは、被傭者にたいする福祉を重視した。1850年代における被傭者450人への夕食支給、貸し切り列車による水晶宮への職員旅行、1849年には「疾病基金」Sick Fundの新設 (54年には「相互利用協会」Mutual Improvement Societyへ発展した)、1868年のペニー銀行設立 (Penny Bank, 1903年に「レディング貯蓄銀行」Reading Savings Bankへ吸収さる)、図書室の設置、パートナたちの企画により、またパートナ、会社の双方から補助金をえて被傭者自らがおこなう家族旅行、クリケットなどの運動競技のための「工場クラブ」Factory Clubの創設、等々 (pp. 102-8) である。ところで留意すべき点は1840年代以降におけるパーマの転身である。40年代までは家業に没頭しクエイカー経営者としての面目を維持してきたが、以後次第に家業を離れ、先ずは地域への奉仕活動、次いで教育行政を手始めに広く政治の世界へと進出していくこととなる (pp. 111-13)。1840年代以降ともなれば、非国教徒にたいする「営業・就労機会差別立法」Test and Corporation Actsは既に撤廃されており、かれらの政官界への進出を妨げるものはもはや存在しない。1857年におけるレディング市長選出<sup>33)</sup>を皮切りに、70年代には国会議員へ選

31) アシュワースは、「全産業にたいする賃金よりもいくぶん低い賃金を支払った」といわれている。ともあれ、1840年代の景気後退後、かれの、被傭者にたいする態度は乾き切ったものとなってしまったといわれるが、経営の難局を目前にして態度を一変させ、景気好転後もそうした態度を持続するということに、後述するラウントリイ等に比してのアシュワースの限界があったといえよう。T. A. B. Corley, *How Quakers coped with business success: Quaker industrialists, 1860-1914*, in: D. J. Jeremy (ed.), *Business and Religion in Britain*, 1988, p. 178.

32) 「クエイカー教徒自身は、自らの成功をビュリタンの特質、とりわけ勤勉および節儉から説明する傾向があった。…しかし、利用可能な証拠の語るところによれば…〔友会に代表される〕クエイカー・コミュニティの繁栄と内部結束により多く帰せられる。」E. Isichei, *Victorian Quakers*, 1970, pp. 183, 187; A. Raistrick, *Quakers in Science and Industry*, 1950 (1968 edn.), pp. 45, 47-48. なお、クエイカー経営者たちが、婚姻を通じて互いに緊密に結ばれていた事情については、G. Wagner, *The Chocolate Conscience*, 1987, pp. 27-28, 45を参照されたい。

33) J. ラウントリイは「市参事会員にはなったが、市長職は拒絶した。」その理由は、就任に当り、国教の形式による宣言をしなければならなかったからである。Isichei, *op. cit.*, p. 195.

出<sup>34)</sup>されるにいたっている。このような華々しい政界入りを支えたのは、家業収益の土地への投下であった。1877年のハーミティジ (Hermitage, バークシャー) での1,650エーカーという広大な土地取得に始まり、その後次第に土地取得を重ね、19世紀末にはバークシャーきっての大地主へと申しあがっていった (pp. 114-116)。パーマァはその後さらに1,170エーカーの土地を買い足し息子のジョージへ譲るが、後者はその土地へエリザベス朝の建築に似せた豪邸を築く (p. 116) などして、父子共におよそクエイカー教徒に相応しからぬ道を歩んだ。

- ③ M. W. Kirby, *Men of Business and Politics: The rise and fall of the Quaker Pease Dynasty of North-East England, 1700-1943*, 1984. 「ピース王朝」 Pease Dynastyは初代エドワードによる羊毛工業経営に始まり、銀行業、鋳業、鉄道建設、石炭産業、鉄工業、等々とダーリントン (Darlington, グラム州南端) を舞台に五代にわたって繰り広げられた。クエイカー教徒か否かを疑わせるような生活態度ないし経営姿勢は、はやくも二代目ジョウジフ (Joseph) に現われ始める。エドワードは敬虔なクエイカー教徒を妻に迎え (p. 7), 自らも敬虔なクエイカー経営者として事業に成功しつつも初心を堅持したが、二人の息子たちは「次第に見栄坊な生き方」をするようになりエドワードの機嫌を損ねたが、次男ヘンリー (Henry) が豪邸を取得するにおよび、エドワードは激怒したといわれる (pp. 49-51)。翻ってピース王朝内における労使関係はいかなるものであろうか。それは、クエイカー経営者の例に漏れず、パターナリスティ

ックなものであった。先ず、クエイカー的自由主義者として、労使の相互依存性、つまり労働者の利害と雇主の利害とは一致するものだと主張し、雇主の繁栄は労働者ならびにその家族の繁栄をも保証するものだという一種の予定調和を信じていたかのようであった (pp. 63, 83)。しかしながら、こうした主張が敬虔なクエイカー教徒として終始したエドワードによってなされるならばともかく、「クエイカー・エリートとしてますます『俗世界に馴染みつつあった』ことが、友会内での戒律軽視の因となり果となった」(p. 53) といわれたジョウジフによりなされたとあつては、ある種の疑問を差し挟まざるをえない<sup>35)</sup>。というのは、「博愛は純粹のすっきりとした慈悲心の成果ではなく、おうおうにしてきわめて複雑な動機に根ざしていた」<sup>36)</sup> からである。かれは、クエイカー経営者の例に漏れず、レクリエーションとして「花卉・農業ショウ」 flower and agricultural shawsの開催、クリケット場造成、高齢鋳夫のための住宅建設、炭坑夫プラス・バンドへの支援、さらに、「労働者たちの安定と満足を促進させるとの信念から」教会、学校建設にたいする金融ならびに資財の要求を快く引受けた (p. 63)。

- ④ A. Vernon, *A Quaker Business Man: The life of Joseph Rowntree 1836-1925*, 1958. ラウントリー家は数世代にわたる敬虔なクエイカー教徒で、1869年当時、男子労働者12人という小規模経営から発足したチョコレート工場を、1935年には3,000人以上の被傭者を雇用する大規模経営にまで成長させた。し

34) 「国会内に、以前クエイカー教徒であった議員が多数いたということは、きわめて富裕な人びとがクエイカーを離脱する傾向を反映している。」 *Ibid.*, p. 207.

35) 既述したアシュワースは、上流社会入りを果たす以前から、クエイカーの掟に反して息子や娘たちが毎週二、三晩の頻度で私的なダンスに通うのを許可したのみならず、1859年の選挙の折には、自らもクエイカーの掟に反して「自分は禁酒制度支持者でもなければ禁酒主義者でもない」と宣言した。Boyson, *op. cit.*, pp. 240-41.

36) Isichei, *op. cit.*, p. 243.

かもかれは、大規模経営の弊害、とりわけそれが労務管理上に及ぼす弊害を熟知しており、「晩年において、自らの事業規模をめぐる悩みがジョウジフ・ラウントリイに取りつき、片時も離れることがなかった」といわれる<sup>37)</sup>。こうした経営規模をめぐるかれの「悩み」を、本稿の論点との関連でとりわけ重視したい。というのは、規模の拡大にともない、クエイカー友会そのものから脱落してしまうといった傾向が、普遍的とまでいえるほどに看取されたからである。しかしラウントリイの場合、このような傾向にはまったく無縁で、生活ならびに事業経営のすべてにわたって「友会の信仰と習慣により彩られていた」(pp. 14, 73-74)。興味深いことにことには、ラウントリイはつとに都市の貧困問題をめぐって統計的調査 (p. 60) をおこない若干の業績<sup>38)</sup>を発表してきたが、こうした統計学的手法がテイラー・システムに先立ち、しかもテイラーとは著しく異なった角度から労務管理に利用されたのである。ジョウジフは、敬虔なクエイカー経営者に等しく看取されるように、「個々人は常に、先ずは人間であり、然るのち被傭者である」との考えを堅持しており、また、かれの「工場で働く労働者を自らの『家族』」のように感じていた (pp. 93, 75)。ところで、ラウントリイの労務管理において注目されるのは、自らパターンナリスティックな経営者として被傭者に接しつつも、パターンリズムに頼り切ってしまうことはなく、既述のように、経営規模拡大にともなうその限界を熟知していて、何とかしてその限界を乗り越えようとの努力を怠らなかったことである<sup>39)</sup>。

37) Corley, *op. cit.*, p. 185. 「雇主と被傭者との関係は、事業規模と関連を有する——事業所が大きくなればなるほど、所有者と労働者の間の社会的相違は拡大する…」 Jeremy, *Chapel in a business career: the case of John Mackintosh (1868-1920)*, in: Jeremy (ed.), *op. cit.*, p. 95. Cf. *Ibid.*, pp. 87-88.

38) Rowntree, *Poverty: A study of town life*, 1901; *do.*, *How the Labourer Lives*, 1913.

こうした論点をめぐっては、ヴァーノンによる本書紹介の範囲を逸脱するので、節を改めて検討を加えることとする。ともあれ、かれの労務管理ないし被傭者にたいする福祉は、20世紀、とりわけ第一次大戦以降における会社福祉との間をつなぐ懸け橋の機能を果たしていたといえよう。

さて、これまでクエイカー経営者をめぐる個別研究四点を取りあげ、本稿の論点と関連を有する問題点に限って紹介を試みてきた。その結果、クエイカー経営者による経営の個性は、第一にその事業の高い成功率にあった。それは、クエイカー経営者たち個々人の禁欲的にしてかつ勤勉な生き方および経営姿勢それ自体にもよろうが、それにもまして注目すべきは、きわめてタイトなクエイカー教徒の結束とその象徴ともいえるべき例会——友会の月例、四季毎、ならびに年次の集会——を通じて与えられる経営情報ならびに会員相互間における金融によるものであった。

すなわち、かれらは、これらの集会への出席にさいしかなりの旅行と会期中の留守を見込まねばならなかったが、その間にそれぞれの経営者の事業実態をめぐる意見交換、互いにパートナーシップを組み共同事業を展開しうる可能性、等々についての打診がおこなわれた。また、少なからぬ銀行家を含むクエイカー経営者たちによる信用のネットワークは、ランカシャー綿工業だけをとって見ても蜘蛛の巣を張りめぐらしたように繰り広げら

39) ラウントリイおよびキャドベリイは「事業の成功、社会への貢献、個人の信心が手を携えて進んだ」例外といえよう。 Jeremy, *Important questions about business and religion in modern Britain*, in: Jeremy (ed.), *op. cit.*, p. 14.

ラウントリイもキャドベリイの娘のベアトリス・ボーク (B. Boeke) も共にチョコレート事業が単なる「かね儲けの機械」に堕してしまうことを恐れると異口同音に語っている。そのような堕落を避け、クエイカー経営者としての信条を維持しつづけることを可能にする唯一の方法として、両者共に労働者の経営参加と利潤配分制をあげている。 Wagner, *op. cit.*, p. 139.

れており、それが国内はもとより遠く海外へ、とりわけ北アメリカへも及んでいたが<sup>40)</sup>、かれらはこのような信用ネットワークに支えられつつ事業を成功へ導くことができたのである。

第二に、このような成功を保証した友会と当のクエイカー経営者との関係は、ほとんどの場合創業者一代で消滅したが、これはある意味で宿命的な顛末であった。事業の成功を通じて産を成した初代は、多くの場合禁欲的姿勢を守りつづけ、友会との関係を保つことができたが、二代目以降になると、創業当時自らの経営を陰に陽に支えてくれた諸他のクエイカー経営者との関係も薄れ、ひたすら自らの事業の発展のみを考えるようになっていく。一定の規模を越えて大型化した事業の発展のためには、禁欲的なクエイカー経営者との交流は断ち切り、ピーズ家の例に看取しうるように<sup>41)</sup>、国教への改宗を計り、派手な上流社会入りを果たすことによって、それ相應の経営情報をうるに如くはなかったのである。アシュワースにいたっては、二代目を待たずとも、創業者にして既にクエイカーの戒律を逸脱してしまった点は既述した<sup>42)</sup>。

第三に、クエイカー経営者は、総じて被傭者の福祉にたいするパターナリスティックな配慮を怠らず、福祉を通じて円滑な労使関係を維持しようと心がけていたという点が指摘されねばならない。ところでかれらのこうした姿勢には二つの動機があるように思われる。ひとつは、勤勉なクエイカー経営者としてひたすら自らの経営の発展のみを念願し、福祉をもそのための手段と位置づけてしまうクエイカー経営者である。とかく労使関係の不安定だった19世紀当時、経営の安定的発展にとり、円滑な労使関係は決定的な要因であった。既述の例示では、アシュワース、ハントリイ＝パーマァの場合、そうした動機が濃厚に看取される。

いまひとつは、ラウントリイ、キャドベリイのように、厳格なクエイカー教徒としての立場から、事業の成否に先立って、自らの「被傭者の人間形成それ自体を目的と定め (the employee has to be considered as an end in himself)、被傭者教育は、かれをただ単に優れた労働者にふさわしくするだけでなく、優れた人間に育てなければならない」<sup>43)</sup>との動機から、被傭者を自立した人格として雇主と対等に位置付けし、「産業におけるかれら〔労働者たち〕の地位はいまにも増して協力者であって、使用人ないし『工場の働き手』“factory hands”の地位からは遠ざけられなければならない」<sup>44)</sup>とするのである。

このような動機から被傭者福祉を考えたかれらは、それまでのパターナリズムを一步進めて、被傭者の経営参加ないし利潤配分制を目指したが、これは労使協力ないし労使対等といった理念の具体的な発現形態といえよう。つまりかれは、パターナリズムの成否が一にかかって「雇主」masterの人柄にある、

43) E.Cadbury, Some principles of industrial organisation. The case for and against scientific management, in: *Sociological Review*, vol. VII, no. 2, 1914, p. 109.

44) Rowntree, *Status of the Workers*, p. 1. Rowntree Trust Archives 所蔵のタイプ刷り史料、執筆年代不明。なお、ラウントリイ・トラスト文書館所蔵の文書閲覧に際し、館長のジャクソン夫人 (Mrs. E. Jackson) にたいへんお世話になった。付記して謝意を表したい。

45) 「雇主が被傭者とどんなに親しくても、雇主が被傭者を不潔な状態で労働させたり、破滅的な長時間労働を強制したり、文明生活の恩恵の多くのものに浴させなかったり、ほんの僅かな賃上げのたびに闘争しなければならなかったり…するのをやめさせることにはならない。」L. Urwick and E. F. L. Brech, *The Making of Scientific Management*, vol. II, 1946, p. 184. ラウントリイはパターナリズムの限界を認識し、友好的労使関係の客観化を求めるが、このようなかれの見解は、後述するような「福祉の倫理問題中の何が議論されようと、また議論の中でいかに多くの博愛が描かれようと、帰するところあるがままの現状を考えなければならない」といった1920年代以降に有力となる、効率重視の見解とは異なる点いうまでもなからう。C. R. F. Englebach, The employer and welfare, in: *Industrial Welfare and Personnel Management*, vol. 14, no. 162, 1932, p. 376.

40) Kirby, *op. cit.*, p.5.

41) *Ibid.*, p. 53.

42) Boyson, *op. cit.*, pp. 240-41. なお、註 (35) をも参照されたい。

というパターナリズムそれ自体の限界を熟知しており、友好的労使関係の客観化を求めたといえよう<sup>45)</sup>。

### 第三節 ラウントリイと利潤配分制

等しくクエイカー経営者であっても、ラウントリイ、キャドベリイ等の労働者観ないし経営哲学と、アシュワースに象徴される諸他のクエイカー経営者のそれとの間には、ニュアンスの差はあれ、著しい相違があることを垣間見ることができた。多くのクエイカー経営者は、パターナリスティックな経営者一般と同様、営利を経営における不動の目的と定め、被傭者の福祉を営利目的にたいする従属変数と見なしていた。かれらにとり福祉とは、詰まるところ、被傭者からより多くの労働を引き出すための「工夫」に過ぎなかった。

このような福祉の位置付けは、ラウントリイによれば、「雇主が自らの労働者に自分とは人種が違うのだ」と思わせたい、換言すれば「労働者を、雇主の手中にある単なる道具」と見なしているがゆえにおこなわれるのである。

他方、ラウントリイにとっては、そもそも「事業なるものは共通の目的へ向かって共に働く雇主と労働者との間の、一種のパートナーシップ」であり、そうした自覚を前提にするならば、「個々人の福祉は、工場存在の唯一の目的とはいわないまでも、それ自身重要な目的なのである」。これまで工場が蒙ってきたほとんどの不安は、「雇主がこのような事実を認識し損なったために」発生したのである<sup>46)</sup>。さらに、なぜこのような認識不足が生じたかといえ、労働者が集団でもって、あたかも機械の集団のように扱われてきたからなのである。しかし、すべての労働者は個人と見なされなければならず、そうすれば、かれらは自ずと各人の持ち前の力量を発揮し

て会社を成功へ導くように寄与するものであるという。こうした経営哲学の実現形態が経営参加ないし損益分担制——利潤配分制は、通常、その中核を成した<sup>47)</sup>——であった。

それでは、労働者たちが要求しラウントリイが共鳴した経営参加とは、一体、いかなる内容であろうか。1916年の「労働組合会議」Trade Union Congress年次大会におけるゴスリン(H. Gosling)の発言によりつつ、この点を確認しておくこととしよう<sup>48)</sup>。

「…われわれ労働者は、元来、雇主たちに属する仕事、つまり、われわれが従事する産業や雇用において、自らに関係のない事柄に食い込みたいなどと要求しているのではない。われわれは、理事会に出席したいとか、原材料の購入や製品の販売に介入したいといっているのではない。そうではなくて、われわれの労働人生を費やす雇用の日々の管理や、われわれの労働環境ならびに労働条件や、報酬をめぐる諸条件や、われわれがじかに接しなければならない現場監督の在り方ならびに実際をめぐってであるが、これらの事柄はすべて、われわれが労働者として、日頃、発言権を持っていると感じている事柄である。…」

47) 「利潤配分のない損益分担制はありえないが、利潤配分それ自体が損益分担制ではない。」A. Williams, *Co-Partnership and Profit-Sharing*, 1913, pp. 19, 17. 「支配の配分と利潤の配分は、事実上、共に歩むべきものであり、両者は、産業を…コミュニティ生活における重要部分だと見なす哲学により課された制限に服さねばならない。」Sheldon, *op. cit.*, p. 98.

Cf. Vernon, *op. cit.*, p.172.

48) Rowntree, *op. cit.*, pp. 129-30.

49) 「産業平和のための一条件として、私〔ラウントリイ〕は、製造業においては、われわれが礼儀正しさおよび思いやりと定義するようなものが重要だと強調してきた。…雇主たちは一般に、製造業の人間的な側面を認識しており、労働者たちにたいし『正当な扱い』を与えることばかりでなく、かれら個々人の福祉をも促進したいと熱望している、ということを労働者側が確信した時に初めて、それ〔産業平和〕が訪れるだろう。」*Ibid.*, p. 155.

46) Rowntree, *The Human Factor in Business*, 1921, p. 82.

「労働問題は、物質的な問題というよりも倫理的な問題である。」O. Sheldon, *The Philosophy of Management*, 1979, p. 20.

当時、労働者たちが要求した経営参加とは、見られる通り、労務管理ないし企業福祉業務への参加であって、それらはまさしくラウントリイが真剣に取り組んできた課題であった<sup>49)</sup>。しかもかれによれば、労働者の経営参加は福祉問題に限定すべきではなく、さらに一步を進めて、工場規則の制定、執行、工場行政の司法機能にかんしても、労働者にたいし、真の参加、つまり事項の諮問と決定への参加を認めなければならないのである。事実ラウントリイは、かれの全工場にたいする服務規定の作成に当り、労働者と経営者双方の合意をえており、しかも、双方の同意なくして規定の変更は不可能である旨定めたのであった<sup>50)</sup>。

翻って、損益分担制の核心ともいえるべき利潤配分制をめぐり、検討を加えていくこととしよう。

ラウントリイ自身、利潤配分制は「産業平和の必須条件」であるとして、終始一貫、高い評価を与えていたが、かれが初めてこの制度を提唱した1907年当時、管理者側労働者側共にこの制度にたいし賛意を示さなかった。その理由は、当時、労働者たちが、労使協力ならびに利潤配分制を、労働組合が反対していたパターナリズムの別の表現に過ぎないと受けとめ、帰するところ労働者にたいする懐柔策であり、その団結を弱めるものだ、と批判したからであった<sup>51)</sup>。

労働者たちが抱いた利潤配分制にたいする不信任は、専ら雇主側によるこの制度の「不正な利用」または「適切さを欠く利用」に根ざしており、無理からぬ面があったといえ

う。すなわち、かれらはそれを、①労働者をして低賃金に甘んじさせる方策として用いたり、②どのような割合で利潤が与えられるかを事前に明らかにするのを拒んだり、③利潤配分を慈善にかかわる事柄として処理し業務と見なさなかったり、④利潤配分制を労働組合にたいする武器として設定したり、⑤余りにも僅かな割合の利潤を与えるために被傭者の関心をひかなかったり、⑥それを、労働者との個人的な接触や協力の代わりに用いるとか、⑦善意や信頼の基礎のないままにそれを発足させるとか、⑧利潤配分制を余りにも法規主義的に、複雑に作りあげてしまう、といった利用の仕方ならびに稚拙な運用・制定をあえておこなったのである<sup>52)</sup>。

そこでラウントリイはこれらの欠点を排除すべく、「利潤配分計画が予期に違わぬよい成果」をもたらすための「若干の基本的条件」数項目を挙げ、運用に当り慎重を期したのである。

基本的条件とは、①資本額と見なされる数字は公正で、意図的に水増しされたものであってはならない、②労働者にたいする利潤配分は、あらかじめ明確に決められていなければならない、準備金引当て関連であれ、役員報酬の不当な引き上げのためその他の方法によってであれ、操作のための余地を残してはならない、③労働者たちは経理の正確さにかんし、自ら納得のいく適切な手段を持たなければならない、④労働者たちは、利潤配分にたいする合法的権利を持たなければならない、割増金として与えられたものであってはならない、⑤労働者たちの自由と移動のための合理

50) Rowntree, *Industrial Unrest: A way out*, 1922, pp. 38-39.

51) Vernon, *op. cit.*, p. 172; Rowntree, *op. cit.*, p. 18. ウェッブ夫妻は「利潤配分計画は労働組合を解体させ、団体交渉と矛盾する個別の取り決めを受容させるのに用いられてきた」と述べている。S. and B. Webb, *The History of Trade Unionism*, 1666-1920, 1920, p. 403.

因みに、経営者による利潤配分制反対理由は以下の通りである。①労働者が株式を取得することにより、かれらがある程度の会社支配への参入を夢見るのではないか (Vernon, *op. cit.*, p. 172), ②労働者たちはかれらにたいする配当を、それを通じての刺激がこの上なく必要となるかれの情報を公開できないであろう, ③利潤配分制は、利潤の比較的少ない事業を一層苦況に追い込むこととなり、雇主たちの結束を崩壊させてしまうであろう、等々 (Rowntree, *op. cit.*, p. 16-17) といった不安からする反対である。

52) H. N. Casson, *Labour Troubles and How to prevent them*, 1919, pp. 150-51.



的な準備金がなければならない、⑥賃金は労働組合の定める水準ないし他の適切な水率以下であってはならない、⑦被傭者は労働組合加盟の自由がなければならない、⑧利潤配分制下では、いかなる方法によってであれ、ストライキを処罰してはならない、の8項目である<sup>53)</sup>。

これらの基本的条件の充足を経て、1923年1月1日、「当社の役員ならびに被傭者は、かれらが当社において提供した働きにたいする付加的報酬として、今後、当社が規定した純利益の一定率をこれらの規則において定められた諸条項にしたがって支払われる」<sup>54)</sup> こととなったのである。

同年9月には従業員一同にたいし、ラウントリイ社の利潤配分計画を盛り込んだ14ページのパンフレット“*Profit Sharing Scheme*”が配布され、趣旨の徹底が計られた。パンフレットは「労賃とはなにか」に始まり16項目に及ぶが、当然のことながら利潤配分制にかんする3項目が全体の三分の一強を占め、諸他の項目は、利潤配分制にかんする理解を深めるために、諸他の報酬——労使双方にかかわる——と対比しつつ解説するという形式をとっている。

とりわけ注目をひくのは、「〔利潤配分〕計画の目的と効果」と題する第16項である。そこでラウントリイは、「利潤配分制こそは、当社が多年にわたりたどってきた政策の総決算を意味する」<sup>55)</sup>と述べており、かれが労務管理上、この制度をいかに重視していたかを察知しうるのである。

また、この項目では、実施に当たって特に留意しなければならない事柄として、「第一

に、剰余利潤 (surplus profits) があるか否かを被傭者に知らしめること、第二に、このような利潤が発生した時には、あらかじめ公正であるとして合意された基礎に立ってその利潤を配分すること」<sup>56)</sup>が規定されているが、特にこの箇所のみがゴチックのイタリック体を用いて記されており、運用に当たっての公正さとその被傭者へのディスクロージャーの徹底による信頼の保全にいかに関心を配ったかが窺われる<sup>57)</sup>。

ラウントリイ経営哲学のいまひとつの発現形態として年金ならびに失業保険制度をあげうるであろう。本稿では、専ら年金制度を取りあげることにする。これは、「老齢年金法」Old Age Pensions Act (1909年) にもとづく政府管掌年金の金額が70才より週10シリングと僅少なため、それを補うために企業が積み増しをする部分である。

しかし、ラウントリイによる年金制度は、同トラスト文書館所蔵の文書<sup>58)</sup>によれば1905年ないしそれ以前より周到な準備が進められ、政府管掌年金の開始よりも早い1906年に、既に実施に移されたのである<sup>59)</sup>。時期的に早いばかりでなく、内容的にもきわめて充実していた。その充実ぶりは、その後かれがこのような実績を買われて、戦時中の1915-18年

56) *Ibid.*, pp. 12-13.

57) ラウントリイは、被傭者の協力をうるための最も重要な方法として、かれらにたいする経営財務のディスクロージャーをあげている。すなわち「もしも事業の財務状態ならびに、それが直面するさまざまな問題をめぐって、通常、株主に与えるものよりもはるかに完全な情報が、年一回といわず、その年間折りにふれて労働者に与えられるならば、労使間に協力の精神が育っていくということを、経験は示している」と。Rowntree, *Status of the Workers*, p. 4 (Rowntree Trust Archives 所蔵)。

58) Rowntree & Co. Limited, *Pension Fund. Statement relating to women's, men's and traveller's schemes* という表題を持つフォリオ版70枚ほどのタイプ、手書き混淆の『規則原案』ならびに、性別、加入年齢別、賃金額別、等々の年金額表と、Pension Scheme という表題のパンフレット——これはWomen's Scheme, Men's Scheme, Travellers' Schemeの三部より成る——より成る。

59) Rowntree, *The Human Factor in Business*, p. 46.

53) Rowntree, *op. cit.*, pp. 44-45.

54) Rowntree & Company Limited, *Profit Sharing Scheme. Regulations* (Rowntree Mackintosh Archive), 1923, p. 3. ラウントリイ=マッキントッシュ文書の閲覧に際し、アーキヴィストのウェッブ氏 (Mr. C. C. Webb) にたいへんお世話になった。付記して謝意を表したい。

55) Rowntree & Company, Ltd., *Profit Sharing Scheme* (Rowntree Mackintosh Archive), 1923, p. 12.

に「軍需省」ministry of munitions の「福祉部長」director of the welfare departmentを委嘱され、軍需工場においてもまたこうした経験が実行に移されたという事実<sup>60)</sup>によっても知ることができよう。

ところでラウントリイによれば、老齡年金制度には二つの目的があった。ひとつは「営業上の問題として、男女を問わず一定の年令に達した場合、退職することが望ましいが、もしも、かなり潤沢な年金計画がないならば、はなはだしい痛みをともなうこととなるであろう」という予測にたいする安全対策である。いまひとつの目的は、「労働者たちの心から、かれらの老後についての不安を取り除きたい」というラウントリイ固有の労働者観に端を発する。

では、ラウントリイによる年金制度とは、いったい、いかなるものであろうか。被傭者の圧倒的多数が女子労働者によって占められる、といった職場の性格から、フォリオ版『規則原案』その他の史料では、先ず手始めに女子を対象に計画が練られ、その後、以下に示すような『年金計画』パンフレットとなって結実した。

すなわち、①基金への加入資格は「25才およびそれ以上の全女子被傭者で、ヨーク工場において6ヵ月以上継続的に雇用されている常勤職員」とする、他方、男子の場合は20才およびそれ以上の常勤職員とし、その他の条件にかんしては女子の場合と同様、②女子被傭者の定年は55才〔原案では60才〕とし、希望により50才定年を選択しうる、他方、男子の場合は65才定年とし、早期定年は60才とする、③年金計画への加入は任意とする、④年金は加入者の払込み金と、支払われる年金総額の約80%に相当する会社の拠出金から成るが、⑤加入者の払込み金は、さまざまな事情に応じうるように工夫されているためかなり弾力的であるが、払込み金の最高額は賃金の5%、

年金額は定年時俸給ないし賃金の約50%であった<sup>61)</sup>。

以上の素描を通じてラウントリイの年金制度の一端を示しえたことと思われるが、④によっても垣間見うるように、ラウントリイ自らも年金制度の早期充実を積極的に推進し、会社として大幅な拠出をおこない、その結果「被傭者自身の払込金による年金額の3倍から4倍へ増額した」といわれた<sup>62)</sup>。こうした年金制度が政府管掌年金に先駆けて考案され実施されたというのも、「労働者にたいし協力者としての地位ではなく、従者(servant)としての地位を押しつけたならば資本主義は滅亡するであろう」といったかれの経営哲学<sup>63)</sup>、ならびに「労働者にたいし、支払いうる最高の賃金を支払うのが最も効率を高めることであり、それが真の経済に通ずる」というかれの経済哲学<sup>64)</sup>のゆえであった。

ところで、こうしたラウントリイの経営哲学ならびにその発現形態ともいべき会社福祉計画は、一面ではきわめて高く評価され、既述のように第一次大戦中には軍需省福祉部長を委嘱されるまでにいたったのである。大戦中の軍需工場における労務管理ないし福祉業務は殊のほか評価が高く、戦後におけるイギリスの会社福祉業務にたいし、一定の影響

61) Rowntree & Co. Ltd., *Pension Scheme. Men's Scheme*, pp.1-4; do., *Men's Scheme*, pp. 1-4. フォリオ版『規則原案』を適宜参照した。

なお、「完全失業給付金」計画につき一言しておこう。これは1925年に完成したが、①失業者の平均賃金の50%を支給し、配偶者への付加給付金10%、扶養中の児童ひとりにつき同じく5%が付加支給され、②最高限度額を平均所得の75%ないし週5ポンド、最低額は週1ポンド・5シリングとする、との内容が柱となっている。Rowntree & Co. Ltd., *Unemployment Benefit. Scheme* (Rowntree Mackintosh Archive中のタイプ刷り文書), 1925, p. 1.

62) Rowntree & Co. Ltd., *Pension Scheme*, 1906 (Rowntree & Mackintosh Archive), p. 4.

63) Rowntree, *Memorandum on Labour Policy at Cocoa Works*, (Rowntree Trust Archives 所蔵タイプ刷り文書), 1938, p. 4.

64) Rowntree, "Why I believe in the efficiency of high wages", in: *System*, The Magazine of Business for February, 1928, p. 61.

60) J. Palmowsky, *Oxford Dictionary of 20th Century World History*, 1997, p. 527.

力を持ちつづけた。一例をあげれば、1916年、「軍需工場労働者の健康にかんする委員会」Health of Munition Workers Committeeは、「女子を雇用するすべての工場で、福祉監督が任命されなければならない」<sup>65)</sup>と強力に主張したが、その甲斐あって、この時分より軍需工場を中心とする各地の工場において、福祉監督が広く任命されるようになり、労働者にたいする福祉の向上に大きく寄与したのである。1916年2月、時の軍需相ロイド・ジョージは、こうした状況を評して「破壊のための武器製造が産業を人間的にする〔産業福祉の〕ための機会を提供するとは奇妙な皮肉だが、とはいえ少なからざる償いではある」<sup>66)</sup>と語った。

しかしながら、かれの経営哲学ないし会社福祉計画は、とりわけ戦間期以降、主として大規模企業の経営者主導による「科学的経営管理」ないし「経営合理化」の流れ<sup>67)</sup>——中小規模の経営が圧倒的多数を占めるイギリスにおいて<sup>68)</sup>、こうした流れを誇張して考えることは危険である——の中で幾分の苦戦を強いられることとなったのである。ラウントリイが軍需省福祉部長を兼務していた当時、「労働規制部管理部長」Controller of the Labour Regulation Department のウォルフ(H. Wolfe)とことごとくに意見が対立し、後にウォルフは、ブリッグズ教授(Asa Briggs)に向かって「ラウントリイは優れた管理者ではなかった」と用心深く語ったといわれるが<sup>69)</sup>、

65) For Official Information Only, *History of the Ministry of Munitions* (以下H. M. M.と略記), vol. V, pt. III, 1921, p. 129.

66) *Ibid.*, p. 175.

67) 「戦間期後半までに、合理化や科学的管理運動と融合した産業効率化要求にたいする認識が高まるにつれて、クエイカー雇主の姿勢に認められた宗教的『ユートピア主義』のさらなる拡張は、制約された。」J. Child, Quaker employers and industrial relations, in: *Sociological Review*, New Ser., vol. 12, 1964, p. 298. 拙稿「産業福祉から科学的管理法へ?」『環境と経営』3巻2号, 1997年, 13-18ページ参照。

68) 本稿, 註(24)の表示を参照されたい。

69) L. F. Urwick, The father of British management, in: *The Manager*, February, 1962, p. 43.

この人物評は、ラウントリイ評価の他の一面を示すものといえよう。

ともあれ、ラウントリイの経営哲学ないし会社福祉は、その後のイギリス労務管理ないし会社福祉、就中、大規模経営におけるそれらの「人間性を置き去りにした」合理化ないし効率化を戒めたばかりでなく、さらには社会保障のあり方それ自体にたいしても少なからぬ影響を与えたのである<sup>70)</sup>。

#### 第四節 戦間期の会社福祉

1914年を起点または終結点と位置づけた経済史関係文献は、イギリスではきわめて数多く認められる<sup>71)</sup>。それというのも、同年が、単に世界大戦勃発の年であるばかりでなく、大戦それ自体がイギリスの社会・経済にとり決定的な分水嶺を成しているからである。いわば19世紀は、世紀の交ではなく1914年をもって終結し、大戦は、それ以後1945年までつづいた新時代の起点を成すと見なしうるのである<sup>72)</sup>。

〔I〕こうした変化が何にもまして明確に現われるのは、イギリス国内における工業生産の長期的低迷傾向と、同製品の国際競争力喪失であろう。

先ず第1表を掲げよう。これは1873年より1924年へいたる半世紀間の年間一人当り国内総生産高の推移(%)を示すが、イギリス一国をとって見ても低下傾向は顕著で、この間に四分の一への低下が認められる。またアメ

70) ラウントリイに象徴的な、敬虔なクエイカー経営者の影響は、イギリス国内にとどまらず、遠くアメリカ——「産業におけるヒューマン・リレーション理論」——にまでおよんだ。Cf. Child, *op. cit.*, p. 308.

71) たとえば, S. O. Checkland, *Industry and Ethos: Scotland, 1832-1914*, 1984; A. Marwick, *The Explosion of British Society, 1914-1970*, 1971; C. Orwin and E. H. Whetham, *History of British Agriculture, 1846-1914*, 1971; P. J. Perry, *British Farming in the Great Depression, 1870-1914*, 1974; J. Treble, *Urban Poverty in Britain, 1830-1914*, 1979, 等々である。

72) Robbins, *op. cit.*, p.137.

リカ、フランス、日本の三国との比較によってもイギリスの落ち込みは顕著で、1870年当時、世界工業生産高の三分の一を占め、世界第一位に位したイギリス工業は、1913年には、世界工業生産高の僅かに14.1%を生産したに過ぎず、世界第三位へと転落したのである<sup>73)</sup>。

第 1 表<sup>74)</sup>

年	イギリス	アメリカ	フランス	日 本
1873～1899	1.2	1.9	1.3	1.1
1899～1913	0.5	1.3	1.6	1.8
1913～1924	0.3	1.7	0.8	3.2

イギリスは、1913年当時、僅かに国際金融の面でのみ世界の頂点にあったが、これとても相対的地位にかんしていえば、19世紀末のそれに比し、既に衰退しつつあったのである。この衰退傾向は、大戦後、さらに加速された。1913年から20年代初期の間に、貿易外純収益は、実質単位で四分の一ないし三分の一の間のある数値だけ落ち込んだため、貿易外収支の超過額と貿易収支の赤字との比率は4対1から2対1へと落ち込んだのである<sup>75)</sup>。

さらに、技術面でのイギリスの地盤沈下も著しかった。この傾向は19世紀後半において既に認められ、第一回万国博覧会と第二回のパリ万博との間におけるイギリスの金賞獲得数の顕著な低下となって現われた。ところで、こうしたイギリス技術の相対的劣勢化は、1914年までには決定的なものとなり、この時点でイギリスが相変わらず優位に立ちうる産業部門とはいえば、製陶業のみであるといわれた<sup>76)</sup>。

大戦後には、こうした地盤沈下傾向にたいし、新たに構造的失業問題が追い打ちをかけた。1920年代を通じて、ごく内輪に見積もっても、35万～45万人の失業者が院外救助を受けたといわれる。1918年11月、政府は不安定な

社会状況に起因する騒乱の勃発を恐れ、緊急措置として無拠出の「失業寄付金」Out-of-Work Donation計画を発足させた。また1920年には、適用対象となる職種の範囲を拡大し、事実上全職種を対象とした「失業保険法」Unemployment Insurance Actを制定するにいたった<sup>77)</sup>。

こうした事情が雇主にとり、賃金の引き上げ拒否ないし引下げのための格好の背景となったことはいうまでもない。1920年における週間完全就労者の純実質賃金が97.1（実質賃金率94.7）であったのにたいし、1924年には88.3(91.9)へと低下している。また、この期におけるストライキの頻発および、それにもましてストライキ参加者数ならびにストライキにより失われた労働日数の異常な増加——第2表参照——はこの点を裏打ちするものといえよう。先に引用を試みたラウントリイの主張、すなわち「なぜ私は高賃金の効果を信ずるのか」<sup>78)</sup>は、このような雇主たちの安易な傾向を戒めたものであった。

第 2 表<sup>79)</sup>

年	スト件数	参加者数	スト日数
1917	218	346	1,893
1918	248	651	1,893
1919	315	1,413	15,873
1920	374	1,491	18,951
1921	198	1,636	78,900
1922	190	129	1,455
1923	232	226	2,440
1924	254	148	1,828
1925	234	308	6,913

(註) 本表は、採炭業・採石業、繊維産業についての統計である。

73) T. May, *An Economic and Social History of Britain 1760-1970*, 1987, p. 278; B. W. E. Alford, *Britain in the World Economy since 1880*, 1996, p. 118.

74) Alford, *op. cit.*, p. 164.

75) *Ibid.*, p. 120.

76) May, *op. cit.*, p. 282.

77) S. Pollard, *The Development of the British Economy, 1914-1990*, 1992 (4th edn.), pp. 125-26, 127.

78) 本稿註(64)を参照されたい。なお、高賃金が「労働者の健康を増進し、努力への刺激を強化し、知性と熟練を発揮させるから、労働費を低減させる」との主張は、クエイカー経営者間で広く看取される。W. Wallace, *The workers' share of the product*, in: *Quaker and Industry*, Conference Report of the Society of Friends, 1928, p. 18.

79) K. G. J. C. Knowles, *Strikes-A Study in Industrial Conflict*, 1952, p. 307 (Table 1). 原表では採炭業・採石業と繊維産業がそれぞれ別表となっているが、紙幅の制約から一括記載した。

戦間期初期におけるイギリスの社会・経済状況は、大凡、上記の叙述の通りであったが、当時、イギリスの経営者たちはこうした事態に直面し、次の二組の対応の間を揺れ動いていたといえよう。

〔Ⅱ〕ひとつは、まさしくこの時期にイギリスの経営者たちの間でホットな議論を巻き起こしつつあった科学的管理法ないし経営合理主義の流れにそうもので、テイラー＝フォード・システムに端を発することはいうまでもない<sup>80)</sup>。1910年7月、バーミンガムにおいて「機械工業技術者協会」Institution of Mechanic Engineersと「アメリカ機械工業技術者協会」American Society of Mechanic Engineersとの合同会議が開催され、その席上、テイラーをはじめとするアメリカの科学的管理法推進者たちがおこなった報告がきっかけとなり、『科学的管理法』という術語がイギリス経営者の間でにわかに流行語となっていた<sup>81)</sup>。

80) 前掲拙稿、3－4ページを参照されたい。なお、イギリスにおける科学的管理法の影響のすべてが、テイラー＝フォード・システムに根ざしたわけではない。テイラー・システムの出現に先立つ「世紀の交において、イギリス産業界では、経営管理上の諸問題にたいする無頓着さが消え失せつつあったのである。」Urwick and Brech, *op. cit.*, vol. II, p. 91. こうした状況は、本文に示したイギリス経済の低迷状態からも推測できるであろう。こうした背景のもとで、科学的管理法の先駆者ともいべきルイス (J. S. Lewis) により、当時のイギリスの実情を踏まえた、独自の科学的管理のためのガイドブック *The Commercial Organisation of Factories* が1896年に出版された。本書はその副題にもあるように「製造業者、取締役、監査役、技術者、管理者、秘書、計理士、…学生、生徒、等々のためのハンドブック」を目指しており、取締役、管理職、秘書、等々の資質、職掌ないし守備範囲、さまざまな作業記録および作業指示票類の合理的形式についての叙述に多くのページが割かれている。労務管理にかんする箇所は、職場監督制度、就労時間の管理などの記述が主で、「作業研究」のように人間の動作を断片化し、その結果を没个性的に広く労働者へ適応しようとする傾向、ないし差別的賃金体系を通じて労働生産性の上昇を図るといった発想は認められない。

81) Urwick and Brech, *op. cit.*, pp. 93-96.

1910年代には経営者たちによって、『技術者』*The Engineer*をはじめとする定期刊行誌上で、また単行本の形態により、科学的管理法をめぐる論争が頻りにおこなわれた。その背景には、既述の経済の低迷状態から経営危機に追い込まれた経営者たちが、生き残りを賭けて企業合同に走るという事態があった。その結果、1888年より1914年へいたる16年間、毎年平均して67社が企業合同を通じて消滅——その多くは19世紀中に進行——していったといわれている<sup>82)</sup>。このようにして発足を見た大規模経営は、多くの場合、従来の家族経営ないしそれに類する経営形態当時のままの「経営管理」をもってしては応接しえず、ある種の経営革新を迫られていた。それは、「経営アマチュアリズム」に代わる「専門職化」professionalisationの要請であった<sup>83)</sup>。この種の経営者にとり、科学的管理法の興隆はまさしく渡りに船であった。

この経営革新を被傭者にたいする福祉にそくしていうならば、雇主によるパターンリズムから「福祉専門職」welfare workerによる会社福祉への脱皮ということになるであろう<sup>84)</sup>。1913年には、人事ならびに福祉担当管理職および一般福祉職員のための専門組織として、「産業福祉職員協会」Association of Industrial Welfare Workersの発足を見た<sup>85)</sup>、このことは大規模経営を中心に、それぞれの企業内に「福祉部」department of welfareが設置され、福祉専門職の配置がかなりの程度まで普及を見るにいたったことを示すものといえよう<sup>86)</sup>。

1920年には「中央福祉職員協会」Central Association of Welfare Workers、「福祉職員協

82) M. G. Blackford, *The Rise of Modern Business in Great Britain, the United States and Japan*, 1988. 三島康雄、他訳『ビッグ・ビジネスの比較経営史』同文館、1988年、74ページ。

83) 「〔第一次大戦後における〕新しい経営の基本的特徴は、それが専門化しつつあるということである。」Sheldon, *op. cit.*, p. 46.

84) Urwick and Brech, *op. cit.*, p. 185. 前掲拙稿、2－3ページをも参照されたい。

85) *Ibid.*, p. 195.

会」Welfare Workers' Institute,「西北地区産業福祉協会」North Western Area Industrial Welfare Associationの3つの組織が合体し、新たな組織として「福祉職員協会」が発足した。機関誌として『福祉業務』Welfare Workを発行し、創刊号にはラウントリイが「福祉業務の目的と原則」と題する巻頭論文を寄せ、その「目的」を次のように説いている。すなわち、「工場の規模拡大にともない、支配人と労働者個々人との間の溝がどうしようもないほどにひろがってしまった」ため、「大規模経営の支配人が、工場がすぐれて人間的なものであるということを忘れてしまいがちであり…時としてかれはこんなに沢山の『手』“hands”を使っている、とまるで車輪か歯車のことで話題にしているように話している。」このような由々しい状態を改め、工場を人間である労働者が働くにふさわしい場所として整えるために福祉職員を配置しなければならない、との趣旨である<sup>87)</sup>。労使間の疎遠に根ざす労働者の非人間的処遇の原因を、経営の大規模化に求めている点、とりわけ注目するであろう。

また、1918年には、経営専門職の養成を目的として、マンチェスター技術専門学校

(Manchester College of Technology)——第二次大戦後、マンチェスター大学併設工科大学(UMIST)へ昇格した——内に「産業管理科」Department of Industrial Administrationが新設されたが<sup>88)</sup>、これに踵を接して「技術的に完璧に訓練された産業福祉職員の養成を大学に期待するのが妥当だ」<sup>89)</sup>との声があがり、1923年までに、バーミンガム、ブリストル、エディンバラ、グラスゴウ、リーズ、リヴァプール、ロンドン(ベドフォード・コリッジおよび経済大学院)、マンチェスター技術専門学校、セント・アンドリュウ、ダンディーの各大学で福祉職員養成コースが開設された<sup>90)</sup>。大学における経営関連学科の設置にたいしてあれほどまでに頑なな態度をとりつづけた大学が、特設コースとはいえ、福祉職員養成にたいしこれほどまでに理解と協力を惜しまなかったという事実は特筆に値するであろう。

また、教育内容にかんしても、「福祉業務の目的は、優れた労働者よりも人間の、そして優れた市民の、完全なバランスのとれた成長にある」と規定し、「専門教育」重視を退け、「健全な総合的知識の基礎」となる一般教養——それは産業史、経済学、および心理

86) たとえば、1921年12月24日の繊維協会(Textile Society)の会議の席上、チェシャーの工場村ポート・サンライト——パターナリストをもって知られるリヴァヒューム卿(Lord Leverhulme)により建設された石鹼工場を中核とする工場村——を視察した一成員より、大規模経営における労使協調の必要性和、労使の仲間意識に代わるものとして会社福祉を通じての「会社への忠誠心」loyalty to the firm涵養の有効性が力説されている。The Textile Mercury, 24 Dec., 1921, p. 655.

87) Welfare Work, vol. 1, 1920, p. 5.

1921年には、後にラウントリイが執行委員を引き受けることとなるヴォランタリイ組織「全英産業心理研究所」The National Institute of Industrial Psychologyが設立された。これは、「すべての職業生活を通しての『人間的要素』の研究とそうした研究の実践的成果にかんする知識の普及とを目的」とし、具体的には①被傭者の物理的・精神的労働条件の改善法、②商工業のポストにたいする応募者の中から適材を選出する方法、③商工業における生産・供給をめぐるその他の条件を改善する方法、④若者にたいし、かれらに最もふさわしい教育ならびに職業の選択にかんし助言をする方法、について調査研究をおこないその成果を応用すること目的としていた。「しかしながら、圧倒的多数の労働者は小雇主のために労働しており、現下の財政状況においては、かれらは往々にして当研究所による『人間的要素』改善の恩恵に浴さないのである」と当研究所が専ら大規模経営のみを対象としているとの限界を伝えている。The National Institute of Industrial Psychology, Its Present Position, 1937, pp. 1, 2, 5 (Rowntree Trust Archives 所蔵)。

88) Urwick and Brech, op. cit., p. 141.

89) M. H. L. Davies, The university and the social worker, in: Welfare Work, vol. 4, 1923, p. 83.

90) Training courses for welfare workers, in: Welfare Work, vol. 4, p. 166. (この論文は編集委員会によるもので、執筆者名の記載を欠く。以下、執筆者名のない引用は同様とする)。

学のあるものにより補強されなければならない——を重視しているのである<sup>91)</sup>。

このように、高い理想を掲げ、優れたリーダーに恵まれ、加えて周辺の協力をもえつつ発足した福祉業務ではあったが、実施にさいしさまざまな困難に遭遇することとなった。まず、原則的にいって、パターンリズムの流れを汲むともいうべき「人間的要素」への配慮と、科学的管理法に由来する効率促進という相反する二つの要求を満たさなければならなかった。

たとえば、オーストラリア出身で、長年にわたりイギリスの福祉業務を調査研究し、自らも軍需省福祉部に勤務した経験を持つプラウド女史は、この点を次のように述べている。「最初、誰も労働者にたいする世話を経営者の明確な義務とは考えなかったように思う。世話をするしないは偶然に委ねられていた。しかし、哀れみと利潤という二つの異なった動機が、…〔福祉業務を諸他の部から引き上げてひとつの部へと〕特化させた。イギリスでは、疑いもなく前者〔の動機〕がより強固だったし、後者は、唯一、アメリカでのみ許容された動機であった」<sup>92)</sup>と。このように、初発——女史によるこの著書は1916年に出版された——において既に、福祉業務へいたる二つの動機の間で矛盾が問題とされている

が、この種の議論はリー (J. Lee)<sup>93)</sup>、ケリイ (E. T. Kelly)<sup>94)</sup>、ウェッブ (S. Webb)<sup>95)</sup>、等々の福祉問題専門家により執拗に繰り返されている。

加えて、福祉業務それ自体および福祉職員にたいする労働組合の不信感、経営者より任命されかつ給与を受けつつも被傭者の利益を考えるとといった、一見、ヤヌスの立場にありながら会社内で中立性を堅持しうる資質と自信を備えた福祉職員の得難さがあり<sup>96)</sup>、これらの障壁をも乗り越えなければならなかった。

こうした初期の障壁を乗り越え、1920年代末に近づくや、福祉業務はさらなる困難に遭遇することとなった。そもそも、経営者が会社福祉を理解するにいたったということは、換言すれば、「福祉業務が経営の一機能となるということであり、その分野が工場の中に位置付けされる」ということを意味する。つまり、福祉が「事実上、雇用ならびに労務管理と同列のものになってしまう」<sup>97)</sup>ということであり、いまや経営にたいする独立変数から従属変数へと機能転化を遂げてしまったのである。

20年代末といえ、大戦後の不況期でもあり、大規模経営における「効率、科学的管理、さらには合理化さえもが産業管理上のテーマ

91) Education for industrial management, in: *Welfare Work*, vol. 7, 1926, p. 8; K. E. Wilkinson, The relation of welfare work to outside organisations, in: *Welfare Work*, vol. 3, p. 204.

92) E. D. Proud, *Welfare Work*, 1916, pp. 59-60.

93) J. Lee, *Management*, 1921; do., *Industrial Welfare*, 1924. 「産業福祉を育成することは、効率を育成することである。」*Ibid.*, p. 22. リーは科学的管理による労働者への弊害たいし、強い疑問を抱いていた。Do., *Management*, p. 67.

94) E. T. Kelly (ed.), *Welfare Work in Industry*, 1925. ケリイは労働者にたいする産業教育、それも技術偏重の専門教育ではなく、「一般教養」liberal educationの重要性を強調する。*Ibid.*, pp. 62-64, 65.

95) S. Webb, *The Works Manager To-day*, 1917, p. 139.

96) 福祉職員のヤヌスの立場にかんしては、L. T. Hobhouse, *Welfare and selfgovernment*, in: *Welfare Work*, vol. I, no. 4, 1920, p. 51; Proud, *op. cit.*, pp. 63-64, 269. 前掲拙稿、8-9ページを参照されたい。

「かれら〔職業紹介省の職員〕は、福祉職員とまったく同一の資質を持つものでなければならない。」その資質とは「物 (things) を扱うのではなく、人びとと交渉するのにふさわしい資質」である。Personnel, in: *Welfare Work*, vol. I, no. 1, 1920, p. 8.

97) *Welfare Work*, vol. X, no. 110, Feb., 1929, p. 21, Editorial. 大規模経営者の多くのものが福祉にたいする理解を示し、専門の部局を置くようになり、また、工場食堂、運動場などの物的施設が整備されても、いわば福祉が会社内官僚制の一環として組み込まれた結果であって、それにより中小規模経営当時の「人間的要素」が戻ってきたわけではない。この時分より、福祉監督ないし福祉職員の資質といった事柄がしきりと問題にされるようになるが、この事実は上記の点を裏付けており、経営者の責任転嫁とも解しうる発言となっている。

の重点項目」となりつつあった。『産業福祉』、『産業福祉と労務管理』などの会社福祉関係定期刊行誌には、毎号のように合理化、科学的管理、効率にかんする社説、論文、記事が掲載され、「合理化ならびに科学的管理の産業への適用の結果」は、産業における労働の位置付けに変化をきたし、「ごく近い将来、新たな労務関係の構築へ加わることを要求されるであろう」といった危機感がひしひしと感じられるようになる<sup>98)</sup>。

ことここにいたっては、会社福祉は「雇用ならびに労務管理と同列」というよりも、労務管理へ従属させられる危険性が感じられるのである。事実、1932年の『産業福祉と労務管理』には、「どのような福祉の倫理問題が議論されようとも、また議論の中でいかに豊かな博愛が描かれようとも、結局のところ、現実はあるがままに受容されねばならないし、しかも雇主の利他主義または無関心な動機にたいし、過度な強要をしてはならない」<sup>99)</sup>といった、科学的管理法または合理主義に会社福祉を従属させようとする議論ないし雇主の福祉への無関心を容認するような議論が登場し始めるのである。

20年代半ばまで、ラウントリイをはじめとする会社福祉の推進者たちにより強調されてきた、福祉における人間的要素といったことは、同年代半ば以降、あまり口にされなくなってしまう。それに代って「大規模生産」化を不可逆的傾向——その後の現実はずしもしそうした傾向をたどらなかったのであるが——として肯定しつつそれとの共存を考える発言、換言すれば、効率ないし利潤を人間的要素ないし「哀れみ」に優先させるといった発言が次第に多くなっていくのである。

すなわち、「近代の大量生産や分業は、善かれ悪しかれそれらが意味するものや可能性

のすべてをもひっくるめて、不動のものとして居座ってしまったのである。われわれが個人的にいくらこれを嘆いてみても、また、手工業や昔のやり方へ戻りたいといくら熱望してみても、より高度な物質的快適さをともなった社会は、機械化を要求しているのである。…われわれは、この変化を不可避的な人生の事実として受け入れるであろう」<sup>100)</sup>といった類型の意見である。

また、産業福祉職員協会の中で創立以来重要な位置を占めてきた「福祉部」Welfare Departmentが、1931年にはもはや独立した自己完結的な単位ではなくなり、勤労部の一セクションとなってしまった事実<sup>101)</sup>、産業福祉協会がその機能を労務全般へと拡張し、本来の福祉業務が影の薄い存在となり、やがて名称までが「産業協会」Industrial Societyへと変更されてしまった事実<sup>102)</sup>——これらの事実は、大規模経営における福祉部門の相対的地位低下ないし福祉の労務管理化を象徴するものといえよう。

〔Ⅲ〕しかしながら、こうした経営大規模化にともなう合理化ないし効率優先の流れを誇張して考えることは危険である。〔1932年当

100) E. T. K., The revaluation of work, in: *Welfare Work*, vol. X, no. 116, 1929, p. 134.

101) *Welfare Work*, vol. XIII, no. 133, 1931, p. 237, Editorial.

102) Urwick and Brech, *op. cit.*, p. 195.

1930年前後より、さまざまな組織の名称から《福祉》の二文字が抜け落ちたばかりでなく、既述の、第一次大戦当時の軍需工場における「模範的」福祉をめぐる教訓もまた、40年代の多くの人びとの記憶から抜け落ちてしまったらしい。1940年には労働者を長時間労働に駆り立てたために、歳出特別委員会から、上記の教訓に学ぶよう注意を受けた例すら認められる。Urwick and Brech, *op. cit.*, pp. 208-9.

なお、「産業協会」Industrial Societyは、現在もこの名称で活動をつづけている。情報部長のボルコム女史(Mrs. J. Balcombe)の説明によれば、現在の主たる事業は、短期の職業訓練コースの開設——筆者がロンドン本部を訪ねた時は「経営とリーダーシップ」ほか11コースを開設中——であるとのことであった。

98) *Ibid.*, vol. X, no. 109, Feb., 1929, p. 2.

99) C. R. F. Englebach, The employer and welfare, in: *Industrial Welfare & Personnel Management*, vol. 14, no. 165, 1932, p. 376.



時といえども} イギリスは小規模工場の国 (a country of small factories) で、全工場の99%が500人以下の人びとを雇用し、しかも76.3%は25人以下の人びとを雇用している<sup>103)</sup>のである。したがって、産業福祉にも、これまで述べてきた、いわば大規模経営にふさわしいそれと、中小規模経営にふさわしい、伝統的なパターンリスティックな労使関係とが併存していたのである。注目すべきは、これら中小企業の経営者たちの間に看取された新たな動き、すなわち、伝統的な経営規模を維持しつつ会社福祉を取り入れていこうとする動きである。

中小規模経営に見られるこうした動きをめぐって、1930年前後から『産業福祉と労務管理』その他の定期刊行誌上で、調査報告、論評、助言が頻繁におこなわれるようになった<sup>104)</sup>。たとえば、複数の小規模経営が、多数の小規模工場がひしめく新興工業団地で、共同経営によりある種の福祉事業を営むといった事例などである。共同で経営する工場食堂の試みなどが所々方々で実行に移され、成功をおさめている。これなどは、伝統的な中小経営に固有な、悪しきパターンリズムを越えた共同福祉ないし「組織化された福祉計画」organised welfare schemeと見なしえよう。

ところで、中小規模経営をめぐり逸することのできぬメリットは、いうまでもなく、工

場内であると余暇中であるとを問わず、「あらゆる階層の従業員」all grades of the staffが依然として個人的接触を保ちえたという点である。これは、30年代以降における数多くの経営評論が指摘するように、大規模経営には皆無となってしまったメリットである。本節では、ベドフォードのクリセルコ電球製造工場 (Cryselco Ltd.) を例にとり、この点を検討していくこととしよう<sup>105)</sup>。

1935年当時、労働者100-250人を擁する工場がイギリスの全労働人口の21.5%を雇用するのにたいし、1,000人およびそれ以上を雇用する工場は僅かに16.3%を雇用するに過ぎないといわれた。こうした意味合いから、約200人を雇用したクリセルコ工場は、戦間期後期における、標準的な「小規模経営」the smaller firmと呼ぶことができよう。

この工場をめぐって先ず注目されることは、福祉計画を立てるうえに最も重要な基盤として「雇用の安定と規則性」の確保を考えたという点である。というのは、当時この産業部門では「目を見張らせるような技術革新が矢継ぎ早におこなわれ」、新しい機械が導入されるやそれにより置き換えられた労働者の追放は免れえなかった。そこで新しい機種が装備される以前に余裕を持って計画が立てられ、当該労働者を空席のある工場へ配置変えたのである。

また、電球製造業は需要の季節性に左右され、需要のピーク時には残業を余儀なくされた反面、減退期には生産調整のための待機を余儀なくされるといった事情があった。そこでこの工場では、需要の動向を踏まえたうえで年間の生産計画を立てることにより、作業の季節的むらを排除した。

こうした雇用計画の立案・実施を可能にし

103) The next few months in industrial welfare, in: *Industrial Welfare & Personnel Management*, vol. 14, 1932, p. 497. なお、本稿、註(24)をも参照されたい。

104) 「〔福祉〕運動の初期には、必然的に、福祉業務の諸原則を大体において受け入れた大規模〔経営〕単位が注目を浴びざるをえなかった。」*Ibid.*, p. 497. また、これまで、中小企業の吸収合併の方にのみ注意が向けられ、共同事業——福祉の共同事業化のような——の可能性についてほとんど関心が注がれなかった点を反省すべきであるとの意見も認められる。*Ibid.*, vol. 12, no. 143, 1930, p. 374.

しかし、「小規模雇主は、自らの労働者たちと身近に個人的接触ができるので、かれにとっては、大規模雇主の場合よりもはるかに容易に健全な関係を習慣的に築きあげることができるのである。」B. R. Hyde, *Welfare work in small firms*, in: *ibid.*, vol. 15, 1933, pp. 5-6.

105) An organised welfare scheme for the smaller firm, in: *Industrial Welfare*, vol. 16, 1934, pp. 20-22. なお、『産業福祉』第15巻には、被傭者223人を擁するブリストルの一工場の会社福祉の具体例が、同社の支配人により報告されている。H. J. Dury, *Welfare in a small firm*, in: *ibid.*, vol. 15, 1933, pp. 7-14.

たのは、小規模経営に固有な労使の「友好的関係」が存在したためで、この会社では被傭者との間に「家族的关系」が認められ、一部の被傭者は当時既に父親の代からの二世代勤続者たちであった。こうした「家族的关系」をパターナリズムと規定すべきか、それとも1920年代半ばまでの産業福祉運動家たちが、その重要性を強調して止まなかった「人間的要素」と規定すべきかにわかに断定しかねるが、ともあれこの「関係」が会社福祉の労務管理への従属化を妨げたことはいいえて大過のないところであろう。

次に福祉の具体的内容であるが、①クリセルコ社では「勤続割増制」service bonusを採用していた。すなわち、就労2年目より賃金への追加給として勤続割増金が支払われ、勤続10年目にいたるまで年々増額・追加されていった。これは被傭者にたいし長期勤続を促し、「家族的关系」を維持するうえに有効な手段となりえたであろう。②郊外に立地する工場は、内外の環境整備に不断の配慮がなされたばかりでなく、女工の健康維持のため、工場専属の医師を雇って健康チェックをおこない、また工場内では、毎朝清潔な作業用手袋を支給した。③被傭者の社交クラブ活動の中心として「楽しげな明るい暖色で塗り上げられ、ダンス用床、ステイジ、ラジオ・蓄音機を備えたリクリエーション・ホール」、④一時に3・40人が収容できる食堂が備わっていた。⑤社員積立金とそれにたいする会社の利息をもとに毎年おこなわれる一泊旅行も織り込まれており、総じて、大規模経営における福祉と何ら遜色のない内容であった。

これまで、戦間期後期の中小規模経営における会社福祉につき検討を加えてきたが、福祉の具体的内容についてはともかく、その基底にある労使間の人間的側面にかんするかぎり、中小規模経営は大規模経営の場合とは著しく相違していた。そこには、大規模経営が既に失ってしまった、会社内の全従業員間のわけ隔てのない人間的交流があり、福祉の労務管理化や、福祉における人間的要素と効率

との前後関係などは問題になりえなかった。こうした相違は、ひとえに、19世紀における一靴下編業者ウォーカーが指摘し——本稿、第一節、10ページ参照——またラウントリイが折にふれ強調したように、経営規模の差異に根ざすものであり、容易に克服し難い問題なのである。

こうした問題の解決には、大規模経営(化)を不可逆的なものと前提し、そのうえに立って「経営効率と被傭者福祉は同じ問題の異なった側面に過ぎない」<sup>106)</sup>といった類型の議論を繰り返してみても、豊かな実りは期待しえなかったというべきであろう。それよりもむしろ、複数の中小規模経営が一体となって被傭者たちの福祉を実現していく共同福祉、ないしはクリセルコ社の例に見られるように中小規模経営の内部に会社福祉を取り込んでいくといったいき方、つまり、この種の経営によらずしては実現不可能な人間的交流の保全を前提としつつ福祉ならびに経営の在り方を模索する方向が、戦間期後期のイギリスでは労使を問わず——少なくとも全事業所数の98.5%を占めた中小規模経営では——広い支持をえたのではなかろうか。にもかかわらず、かれらの声は、「無組織」のために表面化しにくかったのである<sup>107)</sup>。

#### おわりに

これまで、パターナリズムから産業福祉へという流れに視点を据えて、19世紀から戦間期へいたるイギリスの労務管理史を検討して

106) Cadbury, *op. cit.*, p. 106.

107) 1930年頃から、『福祉業務』、『産業福祉』などの定期刊行誌上に小企業の福祉をめぐる記事がしばしば掲載されるようになるのは、こうした傾向を裏打ちするものといえよう。

「いくつかの産業では、雇主たちの組織が不十分なために、中央の計画にたいして完全な参加ができない、との指摘がなされてきた。就中、多数の小企業を適切に代表する組織がない、ということが指摘されて久しい。」Concluding minutes of the Conference, in: *Quaker and Industry*, Conference of Quaker Employers, 1948, p. 38.

きた。その結果、若干の問題点を明らかにすることができた。稿を閉じるに当り、それらの点について、一応の整理を試みることにしよう。

イギリスにおける労使間の潤滑油としてのパターンリズムの歴史はふるいが、これにはある種の必然性があった。

それは、先ず第一に、蒸気力利用に先行する水力の利用である。そのための急流を僻遠の地に求めざるをえず、その結果、雇主としては労働者住宅の建設を始めとし、かれらの生活にかかわるすべてを自らの手で整えざるをえなかったのである。その完成度にはさまざまな差異が認められるが、自己完結的な工場村はそうした結果であったし、また、トラック・システムの利用、とりわけ雇主の経営する工場敷地内売店での購買強制などもこのような工場立地のしからしむるところであった<sup>108)</sup>。

いまひとつの必然性は、経営者の出自に由来する宗教的差別にかかわる。19世紀における経営者の多くが非国教徒、就中、クエイカー教徒であったという事情である。かれらの労務管理に与えた影響は、ラウントリイのようなごく僅かな例外を別にすれば、初代経営者に限定されたが、ともあれ労働者を「手」handsとして身分的に蔑視してかかりがちであった19世紀における多くの経営者たちとは異なり、円滑な労使関係をひたすら心がけ、以て経営に「禁欲的」に専念したのであった。

等しくクエイカー教徒であっても、ラウントリイの場合は諸他のクエイカー経営者とは異なり、第一次世界大戦を画期とするイギリスの新時代の産業福祉ないし会社福祉にたいし、計り知れぬ影響を与えた。イギリスの労使関係に与えたかれの影響を一言でいうならば、パターンリズムを産業福祉へと飛躍的に発展させたということであろう。すなわち、経営者個々人の恩情に委ねられていた労使の

友好的関係を、客観的なものにまで高めたいとの理想である。

しかしながら、1880年代に始まり90年代末以降しばしば鳴りをひそめていた企業合同の波は、20年代、就中、その半ば以降再び活発となり、企業の大規模化が進行した。時あたかも科学的管理法、経営合理主義の台頭期である。大規模工場へ投入された労働者たちは、「匿名のままひとまとめにくくられた状態」<sup>109)</sup>での就労を余儀なくされた。このような状態からの回復手段としての産業福祉は、その原点にある「人間的要素」と経営合理主義の基底にある効率との整合に苦慮しなければならなかった。

この難題にたいする当時の回答は、事業効率と被傭者福祉はコインの両面であるとか、被傭者福祉のためには事業効率の増進が前提となる、といった論調であったが、効率の増進によりもたらされる福祉とは福祉施設などの物的内容にほぼ限定されたし、他方、市場経済のもとでは効率増進には歯止めがかからず、それがひいては当時最も求められていた「福祉の人間的要素」をスポイルしてしまう結果とならざるをえなかった。所詮、大規模経営のもとでは、この難題にたいする解決は、この時点では不可能であった。

それに引き替え、中小規模経営では労使間、従業員相互間で「匿名のまま」事業所を後にするということはありえなかった。そこでは、未だラウントリイらのいう人間的要素を見いだすことができたのである。こうした経営の中に福祉業務を取り込み、福祉職員を雇用することにより、よりすぐれた労働環境を整えることができたのである<sup>110)</sup>。

興味深いことには、大規模工場の内部に、いわば小規模工場を再現することにより、大

108) 前掲拙著『イギリスの地域と社会』第5章を参照されたい。

109) 「近代産業における良好な人間関係は、個々の労働者を、匿名のままひとまとめにくくられた状態から救い出すことに、かなりのところまで懸かっているのだ。」 H. E. Collier, *The needs of everyman*, in: *Quaker and Industry*, Conference of Quaker Employers, 1938, p. 96.

規模工場それ自体では解決不能と目される既述の難題を解決しようという新たな動きが現われた。「小集団」運動がそれである。「工場内の労働者小集団の親密な社会的・個人的関係は、労働者自身の社会的満足にとりきわめて重要である。…経験によれば、それら〔小集団〕の中に労働者たちの一切の『士気』

moraleが集約されているのである」<sup>111)</sup>。

このように、人間的要素をさておいて規模の経済を追求しながら、迂回の末に大規模経営の不経済を自覚し、そのような経営にとり「小集団が…経済的に決定的に重要である」という認識に到達したのであった。

(付記) マンチェスター市立中央図書館、アーカイヴズ部所蔵史料 (Manchester Archives and Local Studies, Manchester Central Library: Ref. C5/5/3/9) の挿入にさいし、首席アーキヴィスト、ヒース女史 (Mrs. Ann Heath) の許可をえた。付記して謝意を表したい。

---

110) たとえば産業福祉協会の年次大会において、小規模企業における福祉問題がしばしばテーマとなっているが、その席では、参加者たちによる具体的な福祉の試みが披露され、活発な意見交換がおこなわれている。1933年3月の大会では、一参加者が「小規模企業は大規模企業とまったく同様な福祉活動をおこなっているようだ、という事実に感銘を受けた」との感想を述べている。Welfare work in small firms, a report of the discussions at the Industrial Welfare Society's Conference, in: *Industrial Welfare*, vol. 15, April, 1933, p. 14.

---

111) Collier, *op. cit.*, p. 96.